

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



Mémoire de fin de cycle

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

Option : Finance d'entreprise

Thème

**La gestion de trésorerie et son impact sur
l'amélioration de la performance d'une entreprise
Cas « SARL SOFICLEF »**

Réalisé par :

M^{lle} : AIT ABDELMALEK Thanina

M^{lle} : SIAGHI Nassima

Dirigé par :

Mr. SAM Hocine

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Présidente : Mme. SI MANSOUR Farida

Examineur : Mr. OUSSAID Aziz

Rapporteur : Mr. SAM Hocine

Promotion 2019/2020

Remerciements

Nous remercions DIEU le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage de mener à terme ce travail.

On adresse nos sincères remerciements à Monsieur SAM Hocine, d'avoir accepté de nous encadrer, son aide sans réserves et les conseils précieux qu'il nous a prodigué tout au long de ce travail.

L'expression de notre gratitude s'adresse également à notre chef de spécialité Madame OUKACI.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à nos professeurs qui nous ont suivis tout au long de notre cursus universitaire.

Nous tenons à remercier le chef de service de trésorerie de SOFICLEF, Monsieur GOURARI Athmane qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique au sein de la direction finance et comptabilité.

Nos vifs remerciements pour l'ensemble du personnel de SOFICLEF pour l'esprit de coopération et la courtoisie dont ils ont fait preuve durant notre stage.

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'examiner ce travail.

Enfin, nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

**À mes très chers parents qui ont été toujours à mes côtés,
merci pour votre amour, patience, soutien et
encouragement.**

**J'espère que ce travail porte ma profonde reconnaissance
et ma grande tendresse pour vous.**

**Que dieu m'aide à vous rendre un petit peu de vos
sacrifices.**

**À mes sœurs bien aimées pour leur aide et pour leur
présence.**

**À mes chers amis qui ont été toujours là pour moi, merci
pour votre patience, conseils et surtout votre présence à
tout moment.**

Thanina

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

À mes chers parents, qui ont sacrifié leur vie pour ma réussite, aucune dédicace ne saurait exprimer toute l'affection et l'amour que j'ai pour vous.

Je prie le bon dieu de les garder en bonne santé pour une longue vie, et m'aide être toujours leur fierté.

À mes chères sœurs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.

À mon futur mari ainsi que toute sa famille

À tous mes amis.

Nassima

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

ACE : Actif Circulant d'Exploitation

ACHE : Actif Circulant Hors d'Exploitation

AG : Assemblée Générale

AI : Actif Immobilisé

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CA : Chiffre d'Affaire

CAF : Capacité d'Autofinancement

CB : Concours Bancaires

CP : Capitaux Permanents

CPr : Capitaux Propres

CREDOC : Crédit Documentaire

D.A.A.P.P.V : Dotation aux Amortissements et Provisions et Perte de Valeur

DAFIC : Disponible Après Financement Interne de la Croissance

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

EBE : Excédent brut d'exploitation

ES : Emplois Stables

ETE : Excédent de Trésorerie d'Exploitation

FP : Fonds Propres

FR : Fonds de Roulement

FRE : Fonds de Roulement Etranger

FRF : Fonds de Roulement Financier

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

FRP : Fonds de Roulement Propre

FRT : Fonds de Roulement Total

IBS : Impôts sur Bénéfice des Sociétés

LF : Levier Financier

LG : Liquidité Générale

MP : Matière Première

Mses : Marchandises

OPCVM : Organismes de Placements Collectifs en Valeur Mobilière

Liste des abréviations

PC : Passif Circulant

PCE : Passif Circulant d'Exploitation

PCHE : Passif Circulant Hors Exploitation

PF : Produits Finis

PRC : Provisions pour Risque et Charges

RAN : Report A Nouveau

RE : Rentabilité Economique

RF : Rentabilité Financière

RLG : Ratio de Liquidité Générale

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate

RLR : Ratio de Liquidité Restreinte

RS : Ressources Stables

SARL : Société A Responsabilité Limité

SCF : Système Comptable Financier

TA : Trésorerie Active

TF : Tableau de Financement

TFT : Tableau des Flux de Trésorerie

TN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passive

TPFF : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers

TTC : Toute Taxes Comprise

TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeurs d'Exploitation

VI : Valeurs Immobilisées

VMP : Valeur Mobilière de Placement

VR : Valeurs Réalisables

Δ **BFRE** : Variation du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

Σ **dettes** : Total Dettes

Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Introduction	4
Section 1 : Généralités sur la trésorerie de l'entreprise	5
Section 2 : La gestion de trésorerie de l'entreprise.....	16
Section 3 : La performance de l'entreprise.....	26
Conclusion du chapitre.....	39

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Introduction	40
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)	41
Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)	64
Section 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	77
Conclusion du chapitre.....	88

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise cas « SARL SOFICLEF »

Introduction	89
Section 1 : Présentation de l'entreprise et son service de trésorerie.....	90
Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SARL SOFICLEF.....	101
Section 3 : Analyse du budget de trésorerie et tableau des flux de trésorerie au sein de l'entreprise SOFICLEF	124
Conclusion du chapitre.....	138

Conclusion générale	139
----------------------------------	-----

Bibliographie	142
----------------------------	-----

Annexes	145
----------------------	-----

Liste des tableaux	156
---------------------------------	-----

Listes des graphiques et des figures	158
---------------------------------------------------	-----

Table de matières	159
--------------------------------	-----

Introduction générale

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

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

La gestion financière a pour but d'établir un rapport sur la situation financière de l'entreprise, de porter un jugement sur son équilibre financier et sur sa rentabilité.

Cette analyse permet de mesurer et d'améliorer la rentabilité des activités et des projets, de prévoir les besoins, de trouver les moyens nécessaires à la vie et au développement de l'entreprise et de contrôler son fonctionnement.

La gestion financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne sa naissance, sa croissance et son autonomie. Elle recouvre à la fois des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer « La gestion de trésorerie ».

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise, elle est amenée d'atteindre de multiples objectifs. Ces principaux objectifs englobent à la fois les opérations suivantes : gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise, assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, arbitrer entre les différents produits de financement et de placement, gérer les risques financiers et les risques de change et optimiser la relation banque-client.

La trésorerie d'une entreprise à une date donnée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité. Elle est aussi la différence entre les emplois de trésorerie (les placements financiers et disponibles) et

Introduction générale

son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit du cash dont l'entreprise dispose quoiqu'il arrive et quasi immédiatement, 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, elles trouvent la difficulté à avoir des crédits pour renflouer leur trésorerie. Cette situation fait que la gestion de trésorerie est considérée comme un moyen d'améliorer sa performance.

Notre étude a pour objectif général d'examiner le système de gestion de trésorerie mis en place par l'entreprise afin de montrer l'impact de ce dernier sur l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise SOFICLEF, Boumerdes. D'autres objectifs spécifiques consistent à identifier les principaux outils et méthodes de gestion de trésorerie et de montrer l'importance de la gestion de trésorerie au sein de la fonction financière l'entreprise.

Dans cette perspective, une étude aura lieu dans une entreprise privée algérienne cas de SOFICLEF, C'est une entreprise à un caractère industriel et commercial sa mission est la maîtrise totale des opérations de la grande distribution exerçant dans la ville de BOUMERDES, dont la mission principale est production et fabrication des poignées de portes, crémones de fenêtres, plaques d'immatriculation, Montage de serrures et la Commercialisation des outillages, portes de maison, ainsi que tous types d'ébauches de clés.

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

- **Quel est l'impact de la gestion de trésorerie sur l'amélioration de la performance de l'entreprise SOFICLEF ?**

Dans le but de mieux cerner la problématique énoncée auparavant, il serait nécessaire de répondre aux sous interrogations suivantes :

- Qu'est- ce que la trésorerie ? Et quelles sont les instruments de gestion de la trésorerie adoptés au sein de l'entreprise SOFICLEF ?
- Dans le cas de l'entreprise SOFICLEF, quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer l'impact de la gestion de trésorerie sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

Introduction générale

- La gestion de trésorerie contribue-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise SOFICLEF ?

Pour mener à bien cette étude et répondre à la question évoquée précédemment, nous avons adopté une démarche méthodologique qui se base d'une part, sur une approche théorique qui est axée sur les notions théoriques à partir des ouvrages, mémoires, revues scientifiques et les sites internet. D'autre part, sur l'approche empirique qui est un aspect pratique qui vise à répondre à notre problématique de recherche à travers le cas réel qui est la SARL SOFICLEF à travers l'analyse de ses documents comptables et financiers.

Le choix du thème est effectué selon plusieurs critères dont on cite : l'importance et l'utilité de celui ci dans notre spécialité à travers sa persistance durant notre formation, la nécessité de la maîtrise de la gestion de trésorerie pour la survie de toute entreprise.

Afin de répondre à l'objectif de notre travail, nous avons jugé utile de subdiviser ce travail en trois chapitres :

Le premier chapitre portera sur le cadre théorique et conceptuel dans lequel on va exposer les notions de base de notre étude tel que : la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des différentes méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie à savoir l'analyse de la trésorerie par le bilan (financier et fonctionnel), l'analyse de la trésorerie par les flux ainsi la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Le troisième chapitre illustre un cas pratique au sein de la SARL SOFICLEF qui nous permettra de bien cerner et d'apprécier les notions théoriques évoquées dans les deux premiers chapitres avec une application sur le terrain.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Introduction

La trésorerie est le centre de toutes les opérations menées par l'entreprise. Elle est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et les opérations de l'entreprise.

L'objectif général de toute gestion de trésorerie est d'optimiser le solde « Frais financiers - Produits financiers », tout en prenant en compte les risques liés à l'environnement interne et externe de l'entreprise.

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

La gestion de trésorerie porte sur le maintien permanent de la solvabilité immédiate de l'entreprise c'est-à-dire sur sa capacité à faire face, à tout moment, à ses dettes exigibles. Ce qui suppose une synchronisation des encaissements et des décaissements dont les outils privilégiés pour leur gestion.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première section sera consacrée à la présentation des généralités sur la trésorerie de l'entreprise. La gestion de trésorerie de l'entreprise fera l'objet de la deuxième section de ce chapitre. Enfin, la troisième section portera sur les critères de la performance et les indicateurs de mesure de la performance.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Section 1 : Généralités sur la trésorerie de l'entreprise

La trésorerie occupe une place importante dans toute entreprise, son organisation est en fonction de la taille de l'entreprise.

Au niveau des petites et moyennes entreprises (PME), la trésorerie est généralement assurée par le chef d'entreprise avec l'appui d'un commissaire aux comptes et la participation des comptables.

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

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

1.1 La Trésorerie, un concept à multiples facettes

Il existe de multiples définitions de la trésorerie, parfois source de confusion. D'abord, la notion de trésorerie peut s'entendre, soit en termes de flux, c'est l'ensemble des flux monétaire pendant une période, soit en termes de stocks, c'est la situation de trésorerie à une date donnée.

Les flux et les stocks sont liés par la relation suivante :

Situation de trésorerie en début de période

+Encaissements pendant la période

-Décaissements pendant la période

=Situation de trésorerie en fin de période¹.

Selon FORGET. J : « La trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation »².

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et

¹ BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} édition, Economica, Paris, 2005, page 25.

² FORGET. J, « Gestion de trésorerie », éditions d'Organisation, 2005, page11.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement»³.

En d'autres termes selon GAUGAIN. M, et SAUVEE-CRAMBERT. R, « La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates »⁴.

Et selon DESBRIERES. P et POINCELOT. E : « La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités »⁵.

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons dire que la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés. Et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière dans une entreprise.

1.2 Les éléments constitutifs de la trésorerie d'une entreprise

La trésorerie est constituée des comptes banque, caisse et valeur mobilière de placement. Dans ce travail de recherche, notre intérêt est porté sur le compte caisse et le compte banque qui enregistrent l'ensemble des encaissements et des décaissements liés aux différentes activités de l'entreprise. Donc nous présentons essentiellement ⁶:

- La caisse ;
- La banque.

³ VERNIMMEN. P, « Finance d'entreprise », édition Dalloz, 2000, page 962.

⁴ GAUGAIN. M et SAUVEE-CRAMBERT. R, « Gestion de trésorerie », édition Economica, 2007, page 24.

⁵ DESBRIERES.P et POINCELOT. E, «Gestion de trésorerie », 2^{ème} édition Ems, 2015, page 9.

⁶ SION. M, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», 3^{ème}édition Dunod, Paris, 2003, page 27.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

1.2.1 La caisse

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie car, elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans avoir recours à un quelconque déplacement. La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise régulièrement :

1.2.1.1 Les recettes : se considère comme recette tout :

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

1.2.1.2 Les dépenses : les dépenses de l'entreprise sont représentées par :

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

1.2.2 La banque

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

1.3 Les Missions du trésorier et les qualités requises

1.3.1 Les Missions du trésorier

En principe, le rôle du trésorier est défini par les quatre missions suivantes⁷ :

⁷ SION. M, (2015), Op.cit, page 28-30.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

➤ Réduire le coût des services bancaires

La direction générale de l'entreprise ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application.

➤ Améliorer le résultat financier

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux, trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la « trésorerie zéro ».

➤ Gérer les risques spécifiques à la fonction

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier fera valider par la direction générale une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. Par contre la gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution des taux. Ces couvertures seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelque mois.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

➤ Assurer la liquidité de l'entreprise

Le terme « liquidité » désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques... Cette mission est sans conteste à placer au premier plan, la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiement, elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier et du directeur financier lorsque les encours de crédit à court terme menacent de dépasser les plafonds de crédit autorisés.

Le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme de l'entreprise sur l'année suivante.

Une fois estimé ce besoin de financement, le trésorier fera le tour des différents banquiers pour négocier les lignes de crédit correspondantes. Lorsque la trésorerie est « tendue », il n'hésitera pas à payer la commission d'engagement que le banquier lui demande pour confirmer les lignes de crédit.

Ensuite, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce à la prévision glissante de trésorerie, à un horizon compris entre 1 et 6 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives. Il sera parfois amené à sortir de son rôle exclusif de gestionnaire de flux financier.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

1.3.2 Les qualités requises

Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences comme⁸ :

➤ **Organisateur**

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne.

➤ **Technicien**

La gestion de la trésorerie est un domaine technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.

➤ **Savoir anticiper**

La plupart des décisions sont pris à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnel, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizon de temps : quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêts. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ces anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois.

➤ **Communicateur**

Le trésorier est dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ces provisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

1.4 Les sources de financement des activités de l'entreprise

Pour le fonctionnement de l'entreprise, elle doit disposer de ressources financières. Et pour obtenir ces ressources, elle doit avoir des sources de financement pour sa trésorerie. Ce financement peut s'opérer, soit à partir des sources de financement internes, ou externes.

⁸ SION. M, (2015), Op.cit, page 31.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

1.4.1 Le financement interne

Nous appelons financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. On trouve :

1.4.1.1 Capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement, ou CAF, cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Cela signifie, par exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens :

- + La rémunération des associés ;
- + Le renouvellement des investissements ;
- + L'acquisition des nouveaux investissements ;
- + Le remboursement des emprunts ;
- + La couverture des pertes probables et des risques.

1.4.1.2 L'autofinancement

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des coûts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice.

Et on distingue deux modalités de vente qui sont les ventes au comptant et les ventes à terme qui permet à l'entreprise de générer un chiffre d'affaires mais aussi d'améliorer sa trésorerie.

➤ Les ventes au comptant

Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises. Les règlements pourront être effectués par versements d'espèces ou par virements bancaires et le reçu de versement remis par la caisse où l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client⁹. Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.

⁹ <https://www.petite-entreprise.net>. Consulté le 05/10/2020.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

➤ Les vente à terme

Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer de la marchandise et de régler à une date déterminée. Elles se font généralement pour les montants importants. A la réception du bon de commande du client, la facture client est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, puis la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise. Pour bénéficier de la vente à terme, concernant les clients étrangers, l'entreprise devra exiger du client une lettre de crédit ou un crédit documentaire, communément appelé « CREDOC » qui est l'opération par laquelle la banque du client s'engage sur ordre et pour le compte de celui-ci à nous régler dans un délai.

1.4.2 Le financement externe

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve ¹⁰:

1.4.2.1 Les emprunts bancaires à long terme

Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise.

L'entreprise emprunte ces sommes importantes avec les banques avec qu'elle est en relation, c'est-à-dire où ses comptes sont domiciliés. Ce qui lui permet d'avoir plus aisément ses prêts.

1.4.2.2 Les crédits bancaires à court terme

Encore appelés « crédits courants » ou « crédit d'exploitation » ou encore « crédits de fonctionnement » les crédits bancaires à court terme ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à faire face aux règlements des fournisseurs et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaires, frais de mission, etc.). Il existe plusieurs types de crédits bancaires sur lesquels l'entreprise compte le plus souvent :

¹⁰ SION. M, (2001), Op.cit, page 101.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

▪ L'escompte commercial

C'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir sa contrepartie. L'escompte permet de mobiliser les créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours. Les effets sont cédés en pleine propriété et servent de garantie à la banque.

▪ Le financement par cession de créance à court terme

C'est un type de financement par mobilisation de créances professionnelles, son objectif est de pallier les limites et la lourdeur de l'escompte. Le financement se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle à la banque. Il est possible de mobiliser toute créance professionnelle sur une personne du droit privé ou public ou sur une personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle. Contrairement à l'escompte, la cession peut être réalisée dès l'émission de la facture.

▪ L'affacturage (ou Factoring)

Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé : la société d'affacturage. La vocation de cet établissement est de gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée adhérent car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprise recourent à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie.

▪ Le découvert

Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général, le banquier fixe un plafond c'est-à-dire montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé « ligne d'escompte »¹¹.

¹¹ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, « La gestion de la trésorerie », édition Dunod, Paris, 1999, page 138.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

▪ Crédit spot

Le véritable crédit spot est un crédit à très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuelle et important d'où l'entreprise négociera le nombre minimum de jours et le taux d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement. La durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours).

1.4.2.3 Les placements bancaires et les placements sur le marché

On peut trouver de différentes sources financement de la trésorerie de l'entreprise à part les crédits bancaires à savoir les placements des fonds dans les banques et le marché.

✚ Placements bancaires

✓ Dépôt à terme

L'entreprise qui dispose de fonds importants pour des durées supérieures à un mois peut les bloquer dans une banque pour une durée dont un taux est fixé par l'entreprise et la banque. Le capital sera récupéré avec des intérêts à verser à l'échéance.

✓ Bon de caisse

Titre de créance remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois.

✚ Placement sur le marché

✓ Valeur mobilière de placement (VMP)

Elles peuvent être à long ou à moyen terme on distingue :

- **Action** : est une participation dans une entreprise. Quiconque détient une action est copropriétaire (actionnaire) de l'entreprise. L'actionnaire a droit à une part des bénéfices de la société et dans le cas de la dissolution de celle-ci, il ouvre droit à une part du produit de la liquidation. En tant que copropriétaire, il bénéficie également d'un droit de vote proportionnel à ses parts qu'il peut exercer lors de l'assemblée générale (AG) de l'entreprise.

- **Obligation** : est un titre de créance émit par une entreprise ou par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'obligataire (l'acquéreur de ce titre de créance) a donc le droit de demander le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent comprise entre 5 et 10 ans.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

1.5 L'environnement de l'entreprise

Les flux financiers passent par la trésorerie qui est considéré le cœur de l'entreprise, pour mieux gérer ses flux, le trésorier doit entretenir les relations aussi bien les entités internes de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commerciale, etc.) que externes (banque, marche financier, ...).

1.5.1 Environnement interne

Pour assurer parfaitement sa fonction, le trésorier est conduit à favoriser le contacte de la direction générale avec tous les aspects de la trésorerie, à sensibiliser à l'esprit de trésorerie, toutes les personnes concernés, et à faciliter la mise en place des procédures de gestion de trésorerie performantes.

Les principaux interlocuteurs de trésorerie au sein de l'entreprise se présentent comme suit : le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial et le directeur général.

1.5.1.1 Le comptable

Le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs. Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de comptabilité et sortent de l'entreprise après être obligatoire passés par le service trésorerie. Un tel circuit assure au trésorier une information fiable, lui permet d'agir en permanence sur les délais fournisseurs (retarder les décaissements), lui permet de choisir et de modifier les moyens de paiement.

1.5.1.2 Le contrôleur de gestion

Celui qui élabore les différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.) qui lui permet de faciliter la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion. A l'inverse, la condition de la trésorerie au budget annuel du contrôle de gestion réside essentiellement dans la prévision des charges et produits financiers.

1.5.1.3 Le commercial

Le trésorier a besoin également d'autres informations notamment commerciales. Le responsable commercial d'une entreprise engrange du chiffre d'affaire, mais ne se soucie pas

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

des encaissements de ses clients. Or le chiffre d'affaire n'est réel que s'il est entièrement payé sans retard. Il faut sensibiliser le commercial à l'esprit trésorerie.

1.5.1.4 Le directeur général

Le trésorier doit préparer (une fois par semaine ou mensuellement) une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financières remarquables. L'absence de cette formalité est souvent due aux deux parties :

Le directeur général a tort de laisser des activités qu'il ne maîtrise pas, le trésorier a tort de ne pas faire du reporting permettant échange de point de vue avec le directeur général.

1.5.2 Environnement externe

Il comprend :

1.5.2.1 Les banques

Le trésorier fait appel chaque jour à ses banquiers. Au près de ces derniers le trésorier recherche des moyens de financement ou de produits de placement, des cours de change, et des analyses ou des outils forger ses propres anticipations.

1.5.2.2 Le marché financier

Parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et l'évolution des marchés. A cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience¹².

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

Section 2 : La gestion de trésorerie de l'entreprise

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise¹³.

En d'autre terme, la gestion de la trésorerie est « L'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévoir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et,

¹² www.doclayer.fr. Consulté le 08/10/2020.

¹³ BELLIER DELIENNE. A et KATH.S, Op.cit, page5.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité ». Elle peut aussi être définie comme « l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ». Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum et maximisant de ses placements de ses excédents éventuels de trésorerie¹⁴.

La présente section a pour but de déterminer les objectifs et le processus de la gestion de trésorerie, les origines des problèmes de trésorerie, ainsi que les enjeux et les risques liés à cette dernière.

2.1 Les objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements. Elle doit assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût effectués par le trésorier ou le responsable financier, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variables : année, trimestre, semaine ou au jour le jour.

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

A partir du budget de trésorerie, le plan de trésorerie tient compte des moyens de financement à court terme, de leur coût respectif et des placements éventuels.

L'objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios. Cependant, avant d'atteindre ce point d'équilibre.

2.2 Processus de la Gestion de Trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes importantes, sont les suivantes¹⁵ :

¹⁴ HATTAB. F, « La gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de l'etbh-tce », mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaïa, 2017, page 3.

¹⁵ FORGET. J, « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition Economica, Paris 2001, page 15.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

2.2.1 Première phase : la prévision

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sorties de fonds. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios, lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale mûrement réfléchie.

La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement.

2.2.2 Deuxième phase : l'arbitrage

Dans cette deuxième étape, c'est le choix de moyens de couverture ou de placement en tenant compte des risques liés à la manipulation d'argent, à savoir les risques de liquidité, de contrepartie, de taux d'intérêt et de change, elle s'appuie sur :

- ✚ Une situation de trésorerie (en valeur) à jour et fiable ;
- ✚ Une situation prévisionnelle à très court terme.

2.2.3 Troisième phase : le contrôle

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

2.3 Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voir, dans certains cas, les deux. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise¹⁶.

¹⁶ ROUSSELOT. P, VERDIE. J-F, (2017), Op.cit, page 25.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

2.3.1 Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie.

Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

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

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

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

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

2.3.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

mouvements encaissements et de décaissements. Les principales causes identifiables sont les suivants¹⁷ :

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

D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

2.3.3 Problèmes d'ordre organisationnel

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

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

2.3.4 Les principales causes des crises de trésorerie

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

Il y a cinq causes qui expliquent la dégradation de la trésorerie, trois d'entre elles provenant de l'augmentation du besoin en fonds de roulement et les deux autres de la diminution du fonds de roulement¹⁸.

2.3.4.1 Crise de croissance

Une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des besoins en fonds de roulement. Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, dans les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, donc pour

¹⁷ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (2017), Op.cit, page 26.

¹⁸ SION.M, (2006), Op.cit, page 19-24.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

éviter un risque de cession de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance.

2.3.4.2 La mauvaise gestion des besoins en fonds de roulement

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

2.3.4.3 Le mauvais choix de financement

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

2.3.4.4 La perte de rentabilité

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

2.3.4.5 La réduction conjoncturelle de l'activité

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

2.4 Les enjeux de la gestion de trésorerie

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leurs sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires.

2.4.1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, et d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductifs », ni solde « débiteur coûteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

réalisant un arbitrage entre le coût de trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités¹⁹.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur mobilisation, l'erreur de sou-mobilisation et l'erreur d'équilibrage.

2.4.2 L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le fonds de roulement excède le besoin en fonds de roulement), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Ce coût ne peut qu'être réduit - et non supprimé - par un placement de la trésorerie en organismes de placement collectif en valeur mobilière de placement (OPCVM) non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque).

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte ...) est un coût réel.

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négatif.

Toutefois, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires²⁰.

¹⁹ DESBRIEES. P et POINCELOT. E, Op.cit, page 14.

²⁰Idem, page 15.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

2.4.3 Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

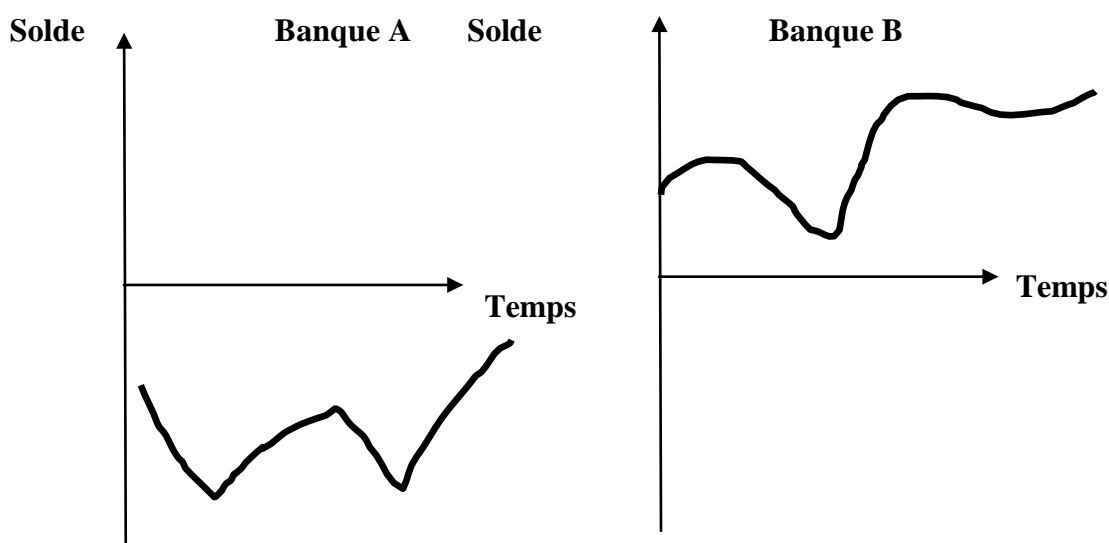
L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise²¹.

➤ L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase

L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Cette situation de contre phase a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où le compte débiteur génère des frais financiers et le compte créditeur n'est pas rémunéré.

Cette erreur peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque (appelés virements d'équilibrage).

Figure N°01 : L'erreur d'équilibrage



Source : ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (2004), Op.cit, page 54.

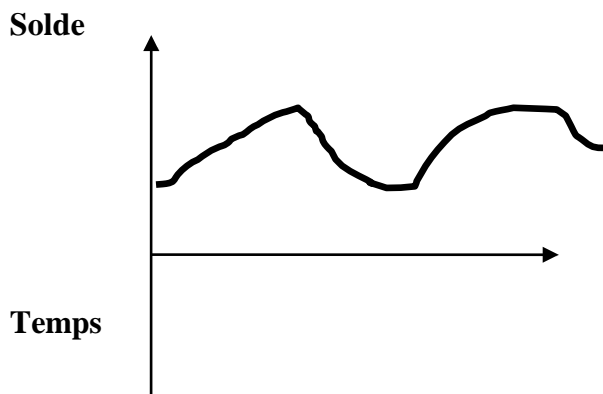
➤ L'erreur de sur-mobilisation

Une fois les contres- phases éliminées, l'existence de solde créditeur important traduit soit par un défaut de placement (ou défaut de blocage), soit par un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme. Cette erreur revient donc à se priver de produits financiers ou à supporter des charges financières superflues.

²¹ ROUSSELOT .P et VERDIE .J-F, (2004), Op.cit, page 54.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Figure N°02 : L'erreur de sur-mobilisation

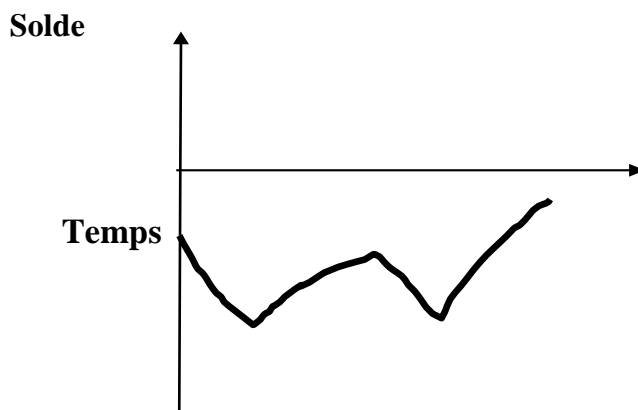


Source : ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (2004), Op.cit, page 54.

➤ L'erreur de sous-mobilisation.

L'existence des soldes débiteurs peut résulter d'une sous mobilisation des crédits, qu'il faut éviter en faisant à un recours supplémentaire, à l'escompte ou aux autres sources de financement, cela veut dire que cette erreur provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux. Cette erreur est considérée comme la moins coûteuse des autres erreurs, dans la mesure où le découvert est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. L'entreprise paye dans ce type d'erreur la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisagé, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été du en cas de recours à un financement alternatif²².

Figure N°03 : L'erreur de sous-mobilisation



Source : ROUSSELOT.P et VERDIE. J-F, (2004), Op.cit, page 55.

²² ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (2004), Op.cit, page 55.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

2.5 Les risques liés à la gestion 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 saurait 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 qui sont les risques de crédit, de change et de taux d'intérêt.

La notion de risque peut être définie comme « un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise ... »²³.

2.5.1 Le risque de crédit

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. Autrement dit le risque de crédit ou le risque contrepartie, est le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Dès qu'un créancier accorde un prêt à un débiteur, il court le risque que ce dernier n'honore pas ses engagements relatifs au service de la dette. Ceci est particulièrement le cas des créanciers financiers (banques, établissements financiers, investisseurs) pour leurs crédits aux entreprises qui s'avèrent sensibles au défaut de paiement et/ou à la faillite de leurs contreparties.

Pour prendre leurs décisions de manière rationnelle, les prêteurs doivent mesurer avec précision le risque de crédit des emprunteurs, autant avant de leur accorder un crédit. Selon la taille de l'entreprise et son organisation, la gestion des crédits client est assuré par le trésorier ou par un responsable crédit appelé aussi crédit manager, dans les petites structures cette fonction est assuré par le chef comptable ou par le directeur administratif et financier²⁴.

2.5.2 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 »²⁵.

Une entreprise se trouve exposé au risque de change lorsqu'elle effectue des transactions financières avec une autre monnaie que sa monnaie de référence. Les flux de

²³ GAUGAIN. M et PONCET. P, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2004, page 191.

²⁴ GAUGAIN. M et PONCET. P, (2004), Op.cit, page 192.

²⁵ Idem, page 213.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

devises liés aux transactions soit ils correspondent à des encaissements soit à des décaissements.

En effet, les modifications du cours des devises contre monnaie nationale peuvent changer considérablement le résultat d'une opération internationale.

Chaque devise varie par rapport à la monnaie de référence, dans ce cas le trésorier doit connaître le montant de son exposition au risque de change par ce que « toute opération commerciale entre deux entreprises située dans des pays à devise différente entraîne de façon quasi systématique une opération de change ... »²⁶.

2.5.3 Le risque du taux d'intérêt

Selon GAUGAIN. M et PONCET. P, « L'accroissement de volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes »²⁷.

Le risque du taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à un taux fixe ou variable.

La trésorerie de l'entreprise est exposée au risque du taux d'intérêt même si elle place ou emprunte à un taux fixe.

- Dans le cas où l'entreprise place à une période donnée des liquidités rémunérées à un taux fixe. En cas de hausse des taux sur la période du placement, le trésorier ne pourra bénéficier de cette hausse donc il perdra l'opportunité d'augmenter les produits financiers de l'entreprise.

- Dans le cas où ce trésorier désire se financer sur une période déterminée à un taux fixe, sur cette période de financement, et que les taux d'intérêt seront baissés sur le marché monétaire, cela lui fait perdre l'opportunité de voir ces charges financières baissées.

La gestion de trésorerie constitue de ce fait un enjeu majeur et indispensable pour la bonne marche de l'entreprise et d'assurer sa performance, ce que nous allons voir dans la section suivante.

Section 3 : La performance de l'entreprise

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La

²⁶ SION. M, (2006), Op.cit, page 188.

²⁷ GAUGAIN. M et PONCET. P, (2004), Op.cit, page 249.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

A fin, de mieux cerner la notion de performance, nous exposerons dans cette troisième section sa définition, sa typologie, et ses différents indicateurs de mesure.

3.1 Définitions et les principaux critères de la performance

3.1.1 Définitions de la performance

Selon BOURGUIGNON. A, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »²⁸.

En effet, pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON.A car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus à savoir (l'action, le résultat et le succès) et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, la performance peut se définir :

« Comme la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ses objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »²⁹. Donc, selon cet auteur cette performance s'analyse selon deux critères :

- L'efficacité : qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quel que soit les moyens mis en œuvre ;
- La productivité : qui compare les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre.

Selon KHEMAKHEM. A : « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés³⁰ »

Donc la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La

²⁸ BOURGUIGNON. A, « Peut-on définir la performance ? ». Revue française de comptabilité, 1995, page .62.

²⁹ BOURGUIGNON. A, (2000), Op.cit, page 934.

³⁰ KHEMAKHEM. A, « La dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992, page 311.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

LORINO.P a écrit sur ce sujet « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple (valeur/coût), c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »³¹.

Ou bien il a défini la performance comme, « La différence entre la valeur fournie au marché et les valeurs de la consommation totale, qui est le coût des diverses activités, certaines unités (centres de coûts) sont considérées comme des consommables ressources et contribuent négativement à la performance globale de leurs coûts, et d'autres considérés comme des centres de profit, qui sont dans les mêmes ressources de temps et une source de revenus, et contribuent à la marge dans la performance globale de l'institution »³².

Par ailleurs, selon LEBAS.M la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de caractères communs qui sont liés à la :

- ✚ Réalisation d'une activité dans un but déterminé ;
- ✚ Réalisation d'un résultat ;
- ✚ Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ;
- ✚ Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;
- ✚ Application des concepts de progrès continus dans un but de compétition ;
- ✚ Mesure par un chiffre ou une expression communicable.

Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, nous évaluons les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités³³.

3.1.2 Les principaux critères de la performance

La performance est composée de trois critères qui associent à la fois les objectifs, les ressources et les résultats. Ces critères sont relatifs à la l'efficacité, l'efficience, la pertinence.

³¹ LORINO. P, «Méthode et pratique de la performance», édition d'organisations, Paris, 2003, page 5.

³² LORINO. P, « Comptes et récits de la performance », éditions d'organisations, Paris, 1996, page 47.

³³ LEBAS. M, « Oui, il faut définir la performance », Revue française de comptabilité, 1995, page 62.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

3.1.2.1 L'efficacité

Suivant le dictionnaire de gestion, l'efficacité est : « Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³⁴.

Donc, l'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou se rapprochent des objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement.

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme tant pour ces mêmes organisations que pour toutes celles qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économique.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

3.1.2.2 L'efficience

L'efficience est le résultat d'une meilleure utilisation des facteurs de production. Il est proche mais diffère de la productivité, il diffère du mot anglais « efficiency » qui est l'équivalent direct de la production.

Selon PLANCHET. V, l'efficience est : « la capacité de la réalisation des objectifs à moindre coût »³⁵. On comprend de cette définition que l'efficience peut être en binaire (maximiser la minimisation des coûts).

C'est l'articulation entre moyens et résultats. Elle est la meilleure exploitation des moyens mis en œuvre pour réaliser des résultats qui répondent aux objectifs fixés avec des dépenses économiques. La performance est jugée en termes d'efficience essentiellement en phase d'exploitation du système de production. Si elle n'est pas satisfaisante, les dirigeants agiront en adoptant des décisions relatives au pilotage (la conduite et maintenance du système matériel) et au management (système humain).

³⁴ DE BOISLANDELLE. H-M, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, page 139.

³⁵ PLANCHE. V, « Mesure et amélioration des performances industrielles », tome 2 UPMF, France, 2006, page 7.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Donc, l'efficacité consiste à réaliser le meilleur résultat possible avec les moyens dont on dispose. On atteint l'efficacité par excellence avec la réalisation du résultat fixe en utilisant le minimum de ressources.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Ressources disponibles}$$

3.1.2.3 la pertinence

La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir. Elle reste très subjective et difficile à mesurer.

Autrement dit, c'est l'articulation entre objectif et moyen. Elle consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixes. La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité du projet en assurant les moyens de la réaliser et d'autre part, d'éviter un surdimensionnement coûteux.

Pour résumer ces trois critères, un modèle globale peut être présenté. Il s'agit du modèle de GILBERT (1980) qui se présente en forme de triangle de la performance qui comporte trois éléments : objectifs, moyens et résultats.

Figure N°04 : Le triangle de la performance



Source : <http://www.piloter.org>. Consulté le 15/10/2020.

Selon ce modèle, trois variables déterminent la performance : l'efficacité qui traduit l'atteinte des objectifs (rapport résultats/objectifs), l'efficience qui traduit l'atteinte des objectifs avec le moindre coût (rapport résultats/moyens) et la pertinence qui traduit la bonne

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

allocation des ressources. Il en ressort enfin de compte que la mesure de la performance passe par la mesure de l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

3.2 Typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, Il existe plusieurs types de performance on cite les suivants :

3.2.1 La performance organisationnelle

Selon KALIKA.M, la performance organisationnelle est définie comme « Les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale et économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »³⁶.

Ainsi, la performance organisationnelle elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- ✚ Le respect de la structure formelle ;
- ✚ Les relations entre les composants de l'organisation ;
- ✚ La qualité de la circulation de l'information ;
- ✚ La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

3.2.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

³⁶ KALIKA. M, « Structure d'entreprise, réalités, déterminants et performances », 2^{ème} édition Economica, Paris, 1998, page 119.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entre tenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompenses) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable³⁷.

3.2.3 La performance humaine

Pour LEBAS. M, la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre, leurs sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail.

La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui traite au futur et non au passé³⁸.

3.2.4 La performance sociétale

La performance sociétale évalue les apports positifs et négatifs d'une entreprise sur son environnement (société). Par exemple les décisions sociales portant sur les restructurations, les licenciements, les délocalisations, ou encore les modifications dans l'organisation du travail, génèrent des coûts que l'entreprise externalise.

Ces coûts peuvent être provoqués par des maladies professionnelles, des accidents du travail, du chômage,... L'ensemble se traduit par un coût que la société assume et qui revient sous forme de charges sociales pour l'entreprise.

« Il ne s'agit plus seulement de savoir si une firme est rentable et paie bien ses employés, mais d'apprécier comment et avec quel degré d'efficacité elle collabore à la satisfaction des besoins collectifs qui dépassent son cadre. L'important est de savoir si la valeur de la firme et pour la collectivité qui la contient »³⁹.

3.2.5 La performance commerciale

Pour de nombreuses organisations, la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés : la fidélité de la clientèle, le chiffre d'affaire et les parts de marché »⁴⁰.

³⁷ BARRETTE. J et BERARD. J, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, page 5.

³⁸ LEBAS. M, « Performance : mesure et management. Faire face a un paradoxe », groupe HEC, Paris, 1998.

³⁹ DE BOISLANDELLE. H-M, Op.cit, page 320.

⁴⁰ BARRETTE. J et BERARD. J, Op.cit, page 15.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

3.2.6 La performance financière

Toute entreprise visant à améliorer sa productivité et sa rentabilité doit assurer un suivi rigoureux de sa performance financière en mettant en place un système de mesure et d'évaluation efficace⁴¹. Et cela nécessite des documents de synthèse à la fin de chaque exercice comptable : le bilan, le compte de résultat et leur annexe. Ces derniers contiennent des informations de base pour déterminer les indicateurs de la performance financière : rentabilité, solvabilité et autofinancement. On outre la performance financière peut être entendu comme les revenus issues de la détention des actions, les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.

3.2.7 La performance économique

Elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion, à savoir :

- ✚ La production et marge commerciale ;
- ✚ La valeur ajoutée ;
- ✚ L'excédent brut d'exploitation ;
- ✚ Les différents résultats de l'exercice (d'exploitation, financier, etc.).

3.2.8 La performance sociale

Définie au niveau d'une organisation, la performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie ».

La « réussite sociale » est appréciée par « l'intensité avec laquelle chaque salarié adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ». Ce qui correspond au niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Pour apprécier la performance, il est possible de distinguer entre l'efficacité humaine et l'efficacité sociale.

L'efficacité humaine exprime le rapport entre les résultats économiques obtenus par un groupe d'individu et le coût social de ce groupe pour une période donnée. L'optimisation représente la meilleure combinaison possible entre les deux termes du rapport.

L'efficacité sociale exprime le rapport entre le degré de satisfaction éprouvé par le personnel d'une organisation et les objectifs de GRH poursuivis par cette dernière. Lorsque le

⁴¹ ZAID. A, « Contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », thèse, UMMTO, Algérie, page 21.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

rapport s'améliore cela se traduit par un meilleur climat social et de meilleures conditions de vie pour les salariés⁴².

3.3 Les indicateurs de mesure de la performance

Les indicateurs de mesure de la performance sont au cœur du système de contrôle de gestion, ils doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats et une information sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

3.3.1 Définition d'un indicateur de performance

Ce sont des instruments statistiques qui permettent d'observer et de mesurer un phénomène, pour l'aide et l'évaluation de la santé financière de l'entreprise. Un indicateur de performance est défini comme : « Une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées »⁴³.

Selon LORINO. P, un indicateur de performance est une information devra aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat⁴⁴.

3.3.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

On peut les regrouper dans quatre volets ⁴⁵:

- ✚ **La pertinence :** c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisation et pour l'objet.
- ✚ **La qualité et la précision de mesure :** l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- ✚ **La faisabilité ou disponibilité des données :** cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

⁴² DE BOISLANDELLE. H-M, Op.cit, page 319.

⁴³ VOYER. P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Presse de l'université du Québec, Québec, 1999, page 64.

⁴⁴ LORINO. P, (2003), Op.cit, page 130.

⁴⁵ VOYER. P, Op.cit, page 68.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

3.3.3 Catégories des indicateurs de mesure de la performance

Les indicateurs de performance sont regroupés en deux catégories, indicateurs financiers et indicateurs non financiers.

3.3.3.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs quantitatifs sont les principaux indicateurs de mesure de la performance financière/économique. Il existe plusieurs indicateurs, à savoir :

➤ La rentabilité

La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. La rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenue pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise.

La rentabilité exprime la capacité pour une entreprise à dégager des revenus excédentaires au regard des capitaux engagés. La rentabilité peut être appréhendée par plusieurs types de rapport entre un résultat et différents dénominateurs (capitaux propres, capitaux permanents, valeur d'une action, ...) ⁴⁶.

Il est d'usage de distinguer deux types de rentabilités : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

✚ La rentabilité économique (RE)

La rentabilité économique permet d'apprécier la performance de l'entreprise. A cet effet, elle doit être indépendante du système fiscal et du mode de financement. Autrement dit, la rentabilité économique mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans tenir compte de la façon dont ils sont financés (emprunt, apport des actionnaires ou autofinancement).

Elle se calcul comme suit :

$$\text{Taux de Rentabilité économique} = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux permanents}) * 100$$

La rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif, elle détermine

⁴⁶ DE BOISLANDELLE. H-M, Op.cit, page 380.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

✚ La rentabilité financière (RF) et l'effet de levier financier

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on equity » ou encore « ROA »

Selon HOUARAU.C : « Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires »⁴⁷.

$$\text{Taux de Rentabilité financière} = (\text{Résultat net comptable} / \text{Capitaux propres}) * 100$$

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

L'effet de levier financier (LF)

L'effet de levier exprime une amplification de la rentabilité des capitaux propres d'une entreprise grâce au financement des actifs par le recours à l'endettement. Cela suppose bien entendu que les investissements réalisés par l'endettement possèdent un taux de rentabilité supérieur à celui des intérêts financiers. Si la rentabilité économique est supérieure à la charge des intérêts financiers l'effet de levier est positif, dans le cas contraire il est négatif⁴⁸.

L'effet de levier s'exprime ainsi :

$$LF = RE + (RE - I) * D / C Pr$$

CPr = Capitaux Propres

✚ Si RE est supérieur à i : L'effet de levier est positif.

L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

✚ Si RE est inférieur à i : L'effet de levier est négatif.

⁴⁷ HOUARAU. C, « Maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 2008, page 88.

⁴⁸ DE BOISLANDELLE. H-M, Op.cit, page 135.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes, le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi, plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

✚ **Si RE est égale à i** : L'effet de levier est nul.

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

➤ La profitabilité ou la rentabilité commerciale

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{Résultat net comptable} / \text{chiffre d'affaire}) * 100$$

Selon HOUARAU. C : « La profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné »⁴⁹.

➤ L'autofinancement

L'autofinancement représente les ressources internes laissées à la disposition de l'entreprise après avoir rémunéré les associés (les dividendes). La politique de distribution de dividende affecte donc l'autofinancement.

L'autofinancement sert à financer les investissements, le remboursement des emprunts et à renforcer le fond de roulement.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

D'où le ratio d'autofinancement, qui permet de mesurer le taux d'autofinancement généré par les fonds propres :

$$\text{Ratio d'autofinancement} = \text{autofinancement net} / \text{Fonds propres}$$

➤ La solvabilité

La solvabilité de l'entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à suivre ses engagements de moyen et long terme.

$$\text{Ratio de solvabilité général} = \text{Total actif} / \text{Total dettes (DLMT + DCT)}$$

⁴⁹ HOUARAU. C, Op.cit, page 88.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant son actif. Il devrait naturellement être supérieur à un.

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = (\text{Endettement total} / \text{La somme de bilan}) * 100$$

Il n'existe pas de norme précise mais un trop fort endettement est dangereux pour l'entreprise sortant dans la phase de maturité et de déclin.

En cas de détérioration de l'activité l'entreprise risque d'être dans l'incapacité d'assurer le service de sa dette.

$$\text{Taux d'endettement} = \text{Endettement financier} / \text{La somme de bilan}$$

On considère généralement que l'endettement financier ne doit pas représenter plus de 1/3 du total du bilan.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Endettement financier} / \text{Capitaux propres}$$

Ce ratio doit être inférieur à (1), dans le cas contraire il aura un risque important pour les prêteurs de l'entreprise qui s'applique dans la gestion de cette dernière en mettant en cause son autonomie financière, par ailleurs ce ratio permet de mesurer la capacité de résistance de l'entreprise aux variations de la conjoncture.

3.3.3.2 Les indicateurs non financiers

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers considérés comme plus en phase avec les réalités de la concurrence actuelle. La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée car tenant compte de ses multiples aspects. Les indicateurs non financiers sont :

Les indicateurs sociaux

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Cependant, le bilan social est seulement obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles...

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Les indicateurs sociétaux

Les indicateurs sociétaux indiquent l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

Conclusion du chapitre

La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle que soit sa taille, puisqu'elle lui permet, de financer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité. La gestion de trésorerie constitue ainsi un élément essentiel pour l'atteinte des objectifs est par conséquent, pour la réalisation de la performance. Il s'agit donc de réaliser l'efficacité, l'efficience et la rentabilité.

La gestion de la trésorerie a trait à la gestion de tous les flux financiers relatifs aux opérations de gestion, l'investissement ou de financement. L'objectif est d'assurer pour l'entreprise une liquidité disponible lui permettant de faire face à tous ses échéances et réaliser tous les objectifs de sa stratégie globale.

Ceci nous amène à examiner dans le prochain chapitre les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Introduction

La trésorerie est constituée des disponibilités, elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou une autre activité. En effet elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et les opérations de l'entreprise.

Toute entreprise doit disposer en permanence de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements financiers à court terme. Dès lors, la gestion de la trésorerie apparaît comme un outil indispensable pour la prévision des flux financiers traversant l'entreprise.

La gestion de trésorerie consiste à faire l'équilibrage continu entre sécurité et rentabilité. Le trésorier au souci de solvabilité de l'entreprise c'est-à-dire la préoccupation d'honorer ses échéances au moindre coût.

Ce chapitre sera consacré à la détermination des instruments et méthodes d'analyse de la trésorerie à travers deux approches différentes, l'une statique, en termes de stock un moment donnée, l'autre dynamique en termes de flux sur une période donnée, ensuite développer les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)

La trésorerie peut être déterminée à un moment donnée à partir des documents comptables de l'entreprise et tout particulièrement du bilan. Le calcul de certains éléments financiers permet de connaître son montant mais surtout de le justifier et de le comprendre.

Le bilan comptable est un état récapitulatif des actifs, passifs et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes, Il fournit des informations sur la situation financière de l'entreprise et en particulier sa liquidité et sa solvabilité. Il permet de connaître les ressources dont dispose l'entreprise ainsi que leur utilisation.

L'utilisation du bilan comptable reste néanmoins insuffisante. Les analystes financiers, les trésoriers d'entreprises préconisent d'utiliser un bilan simplifié, retraité soit selon une analyse dite « fonctionnelle », soit selon une approche qualifiée de « patrimoniale ».

La présente section s'intéresse, à l'étude de la trésorerie sur la base de certaines méthodes à savoir : le bilan selon l'approche fonctionnelle et patrimoniale, les indicateurs de l'équilibre financiers ainsi que l'analyse par la méthode des ratios.

1.1 Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est une lecture du bilan qui procède à un classement des différentes opérations réalisées par l'entreprise selon des fonctions (fonction d'exploitation, fonction d'investissement, fonction de financement...), auxquelles elles se rapportent. L'analyse fonctionnelle a pour objectif d'étudier les conséquences financières (principalement sur la trésorerie) de ces différentes opérations. Le bilan fonctionnel est obtenu à partir du bilan avant répartition. Les emplois et les ressources sont évalués à leur valeur d'origine (brute)⁵¹.

1.1.1 Les objectifs du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel a pour objectifs⁵² :

- ✚ D'apprécier la structure financière fonctionnelle de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité ;
- ✚ D'évaluer les besoins financiers et le type de ressources dont dispose l'entreprise ;
- ✚ De déterminer l'équilibre financier en composant les différentes masses du bilan

⁵¹ STEPHANY. E, « Gestion financière », 2^{ème} édition Economica, Paris, 2000, page 107.

⁵² GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 21^{ème} édition, Gualino, Paris, 2017, page 10.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

classées par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;

- ✚ De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- ✚ D'apprécier le risque de défaillance ;
- ✚ De permettre la prise de décision.

1.1.2 Elaboration du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel qui représente à un moment donné le déroulement des différents cycles est celui proposé par le plan comptable, selon la conception horizontale, c'est-à-dire une lecture horizontale du bilan fondée sur le principe d'affectation des emplois stables aux ressources stables. Le critère retenu n'est plus la notion de permanence comme dans l'analyse patrimoniale mais celui de stabilité. La durée des actifs ou des passifs importe peu et ne consiste plus une discrimination entre les différents éléments du bilan⁵³.

1.1.2.1 Les emplois stables

Correspondent aux immobilisations corporelles, incorporelles ou financières évaluées à leurs prix d'acquisition ou à leurs coûts de revient. Puisqu'il s'agit des valeurs d'origine, les montants retenus sont bruts dont il faut éliminer l'incidence des réévaluations qui ont été éventuellement pratiquées. Par ailleurs, afin de travailler sur l'ensemble des emplois mis à la disposition de l'entreprise, l'analyse fonctionnelle préconise de réintégrer les actifs acquis par crédit-bail. Bien que n'appartenant pas juridiquement à l'entreprise, ces actifs concourent pourtant à son activité. Cette réintégration peut se faire à partir des informations fournies en annexe du bilan comptable. Les frais d'établissement, les charges à répartir sur plusieurs exercices, ne constituent plus des non valeurs à éliminer comme dans l'approche patrimoniale mais des emplois stables à retenir pour leurs montants bruts, puisqu'il faut les financer.

1.1.2.2 Les ressources stables

Elles regroupent :

- ✚ Les capitaux propres avant répartition diminués éventuellement du capital souscrit non appelé ;
- ✚ Les amortissements et toutes les provisions pour risques et charges ainsi que celles relatives à l'actif circulant ;

⁵³ GAUGAIN. M et SAUVÉE-CRAMBERT. R, Op.cit, page 17-18.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- ✚ Les dettes financières quelque soit leur échéance, diminuées des primes de remboursement s'il s'agit d'emprunts obligataires, des concours bancaires courants reclassés avec la trésorerie négative, des intérêts courus reclassés en dettes divers.

Pour compenser la réintégration des biens financés par crédit-bail à l'actif, le montant des amortissements cumulés et le montant de l'emprunt, correspondant à l'acquisition du bien si cela avait été le cas, sont rajoutés au passif.

Les autres éléments du bilan sont ventilés selon qu'ils appartiennent aux opérations d'exploitation de l'entreprise, aux opérations hors exploitation ou aux opérations de trésorerie.

A l'actif, on distingue :

- ✚ **L'actif circulant d'exploitation brut** regroupant les stocks, les avances et acomptes versés, les charges constatés d'avance relatives à l'exploitation, les écarts de conversion actif s'ils sont liés à des créances clients et les créances clients. Concernant ce dernier poste, c'est l'encours client global qui doit être retenu indépendamment du montant financé par escompte. Il est donc indispensable de réintégrer et d'ajouter aux créances inscrites au bilan le montant des effets escomptés non échus figurant dans les engagements hors bilan ;
- ✚ **L'actif circulant hors exploitation brut** incluant les créances diverses, les charges constatées d'avance relatives au hors exploitation et, en particulier, selon le plan comptable les valeurs mobilières de placement sauf celles dont le montant est liquide et sans risque de perte en capital ;
- ✚ **L'actif de trésorerie** comprenant les disponibilités de l'entreprise.

Au passif, la même logique est retenue permettant de mettre en évidence les dettes circulantes :

- ✚ **Les dettes d'exploitation** comprenant les avances et acomptes reçus, les produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation, les écarts de conversion passif et les dettes fournisseurs (matières, fiscales et sociales sauf l'impôt société) ;
- ✚ **Les dettes hors exploitation** intégrant des dettes diverses (sur immobilisations), des produits constatés d'avance hors exploitation, les intérêts courus des emprunts, de l'impôt société ;

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

✚ **Le passif de trésorerie** regroupant les concours bancaires courants, les soldes créditeurs de banques, plus le montant des effets escomptés non échus qui représente une modalité particulière du financement à court terme de l'entreprise.

1.1.3 La présentation du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel se présente comme suit

Tableau N°01 : Présentation du bilan fonctionnel après retraitement

Actif (besoins de financement)	Passif (ressources de financement)
Emplois stables	Ressources stables
Actif immobilisé brut + Valeur d'origine des équipements financés par crédit-bail + Charges à répartir brut – Ecart de conversion –actif – Ecart de conversion –passif Intérêts courus sur prêts	Capitaux propres + Amortissements et dépréciations + Amortissements de crédit-bail + Provisions –Capital non appelé Dettes financières + Valeur nette des équipements financés par Crédit-bail –Primes de remboursement des obligations –Intérêts courus sur emprunt +Ecart de conversion –passif –Ecart de conversion –actif –Concours bancaires et soldes créditeurs banques
Postes à éliminer : Capital non appelé Primes de remboursement des obligations	
Actif circulant brut	Dettes circulantes
Exploitation Stocks +Avances et acomptes versés sur commandes + Créances d'exploitation + Effets escomptés non échus +Charges constatées d'avance d'exploitation + Ecart de conversion –actif –Ecart de conversion passif Hors exploitation Créances hors exploitation +Charges constatées d'avance hors exploitation + Capital souscrit appelé – non versé + Intérêts courus sur prêts Trésorerie active Valeurs mobilières de placement + Disponibilités	Exploitation Avances et acomptes reçus sur commande + Dettes d'exploitation + Produits constatés d'avance d'exploitation + Dettes sociales et fiscales d'exploitation + Ecart de conversion – passif –Ecart de conversion – actif Hors exploitation Dettes hors exploitation + Dettes fiscales (impôts sur les sociétés) + Produits constatés d'avance hors exploitation + Intérêts courus sur emprunts Trésorerie passive Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques + Effets escomptés non échus

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 108.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

1.2 Le bilan financier

Le bilan financier appelé aussi le bilan liquidité donne une image de la valeur du patrimoine de l'entreprise⁵⁴. Il est un indicateur du risque d'insolvabilité et de faillite de l'entreprise. Il s'obtient généralement à partir d'un bilan comptable après répartition du résultat, retraité en masse homogènes, selon le degré de liquidité⁵⁵ des actifs et le degré d'exigibilité⁵⁶ des passifs. Les postes du bilan financier sont évalués à leur valeur actuelle (nette).

1.2.1 Les objectifs du bilan financier

L'objectif de l'analyse patrimoniale est de dresser un inventaire des éléments du patrimoine de l'entreprise et d'estimer le niveau de risque en termes de liquidité et de solvabilité. Cette analyse repose sur la réalisation d'un document de travail qui est le bilan financier. Les critères utilisés pour son élaboration correspondent aux notions de liquidité et exigibilité, liquidité de l'actif et exigibilité du passif du bilan⁵⁷.

Le bilan financier a pour objectif :

- ✚ De présenter le patrimoine réel de l'entreprise : les postes du bilan financier sont évalués à leur valeur vénale ;
- ✚ De déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.
- ✚ D'évaluer la liquidité du bilan : capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an.
- ✚ D'estimer la solvabilité de l'entreprise ;
- ✚ De permettre la prise de décision⁵⁸.

1.2.2 Elaboration du bilan financier

L'élaboration du bilan liquidité nécessite des regroupements ainsi que des retraitements des éléments de l'actif et du passif en utilisant l'information contenue dans les notes de bilan et annexes accompagnant obligatoirement les documents comptables.

⁵⁴ STEPHANY. E, Op.cit, page 116.

⁵⁵ La liquidité est l'aptitude à transformer rapidement en argent liquide en élément d'actif.

⁵⁶ L'exigibilité est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers ses partenaires.

⁵⁷ GAUGAIN. M et PONCET. P, Op.cit, page 6.

⁵⁸ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 135.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

1.2.2.1 Les retraitements à l'actif du bilan

A l'actif du bilan, les corrections concernent l'actif immobilisé, d'une part, l'actif circulant, d'autre part.

- **L'actif immobilisé** : l'analyse doit considérer deux postes :
- ✚ **Les immobilisations incorporelles** : en principe on assimile les frais d'établissement, les frais de recherche et développement, les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations se situant dans les comptes de régularisation à des non-valeurs, puisque il s'agit d'éléments comptables qui ne peuvent pas générer des rentrées de fonds. Par conséquent, il faut les éliminer, c'est-à-dire diminuer d'autant l'actif immobilisé ;
- ✚ **Les immobilisations financières** : dans l'hypothèse où certaines immobilisations financières présentent une durée inférieure à un an, il convient de les exclure de ce poste et de les intégrer dans les valeurs mobilières de placement.

Il est par ailleurs nécessaire d'ajouter les autres actifs du bilan qui présentent une durée supérieure à un an : certaines charges constatées d'avance ou certaines créances à plus d'un an.

- **L'actif circulant** : il faut regrouper un certain nombre de postes afin de mettre en exergue trois grandes catégories d'actif :
- ✚ **Les stocks** ;
- ✚ **Les créances** : créances clients et comptes rattachés, les avances et les acomptes versés sur commandes en cours, les charges constatées d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion d'actif. Certains analystes préconisent la prise en compte des effets escomptés non échus, ainsi que les cessions de créances professionnelles, inscrits en hors bilan avec une contrepartie au passif en concours bancaires ;
- ✚ **Les disponibilités** qui correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise : les comptes banques, comptes chèque postaux, comptes caisse et valeurs mobilières de placement⁵⁹.

⁵⁹ GAUGAIN. M et SAUVÉE-CRAMBERT. R, Op.cit, page 8.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

1.2.2.2 Les retraitements au passif du bilan

Les retraitements concernent les capitaux propres, les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

- **Les capitaux propres** : à partir des fonds propres comptables, il convient de :
 - ✚ Les diminuer du montant des non-valeurs éliminées à l'actif ;
 - ✚ Enlever et de considérer comme dettes à court terme la part des dividendes incluse dans le résultat qui sera versée au cours des prochains mois (le bilan liquidité est un bilan après répartition du résultat) ;
 - ✚ Enlever les prêts participatifs et de les assimiler à des dettes à long et moyen terme ;
 - ✚ Ajouter la part de provisions pour risques et charges (nette d'impôt) considérée comme une réserve de fonds si elle est devenue sans objet réel ;
 - ✚ Ajouter les obligations convertibles dont la conversion est assurée sous moins de cinq ans ;
 - ✚ Ajouter le montant des comptes courants d'associés s'ils sont considérés comme bloqués.
- **Les dettes à court terme (moins d'un an)** : Diverses catégories de dettes peuvent être distinguées :
 - ✚ Les avances et les acomptes reçus sur commandes en cours, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales, et les dettes sociales ;
 - ✚ La partie des provisions pour risques et charges réelles, c'est-à-dire décaissable à moins d'un an ;
 - ✚ Les écarts de conversion de poste du passif ;
 - ✚ La partie des produits constatés d'avance à moins d'un an ;
 - ✚ Les dettes diverses ;
 - ✚ Les dividendes à payer ;
 - ✚ Les dettes financières arrivant à échéance ;
 - ✚ Les concours bancaires courants.

1.2.3 La présentation du bilan financier

Le bilan financier se présente comme suit :

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau N°02 : Présentation du bilan financier après retraitement

Actif (degré de liquidité)	Passif (degré d'exigibilité)
Actif à plus d'un an	Passif à plus d'un an
Actif immobilisé net + Plus-values latentes + Part de l'actif circulant net à plus d'un an (stocks outil, créances...) + Charges constatés d'avances à plus d'un an – Moins-values latentes – Part de l'actif immobilisé net à moins d'un an – Capital souscrit – non appelé ----- Postes constituant l'actif fictif net à éliminer Frais d'établissement Primes de remboursement des obligations Charges à répartir	Capitaux propres + Plus-values latentes + Comptes courants bloqués + Ecart de conversion – passif – Part d'écart de conversion actif non couverte par une provision – Impôt latent sur subventions d'investissement et provisions règlementées – Actif fictif net – Moins-values latentes Dettes à plus d'un an + provisions à plus d'un an + Impôt latent à plus d'un an sur subventions et d'investissement et provisions règlementées + Produits constatés d'avances à plus d'un an
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an
Actif circulant net – Part de l'actif net à plus d'un an + Charges constatés d'avance à moins d'un an + Part de l'actif immobilisé à moins d'un an + Effets escomptés non échus + Capital souscrit – non appelé + Part d'écart de conversion actif couverte par une provision	Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses + Dettes financières à moins d'un an + Provisions à moins d'un an + Impôt latent à moins d'un an sur subventions d'investissement et provisions règlementées + Effets escomptés non échus + Produits constatés d'avance à moins d'un an

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 138.

1.3 La détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est l'un des outils de l'analyse financière a pour but de vérifier la capacité de l'entreprise à répondre à tous ses besoins de financement que ce soit de son cycle d'investissement ou de son cycle d'exploitation. Comme ce calcul lui permet de se prémunir contre les besoins urgents de liquidités afin d'éviter toute trésorerie passive.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Ainsi, l'équilibre financier est déterminé par les trois indicateurs suivants :

- Le fonds de roulement (FR) ;
- Le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- La trésorerie nette (TN).

1.3.1 Les indicateurs de l'équilibre financier relatifs au bilan fonctionnel

La notion d'équilibre financier retenue par l'approche fonctionnelle suppose que le FRNG couvre au moins le BFR d'exploitation pour sa composante stable, ainsi l'entreprise ne connaît pas peu de problèmes de trésorerie. Dans l'hypothèse contraire, l'entreprise doit recourir aux concours bancaires ou crédits de trésorerie, pour assurer le financement de son exploitation.

1.3.1.1 Le fonds de roulement net global

Avant de définir la notion du fonds de roulement net global, il est utile de connaître un des règles de l'équilibre financier selon laquelle les emplois durables doivent être financés par des ressources stables.

Le fonds de roulement net global représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent.

Le fonds de roulement net global est pour l'entreprise une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise⁶⁰.

➤ Le calcul du fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global peut être déterminé par deux formules de calcul à partir du bilan fonctionnel.

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

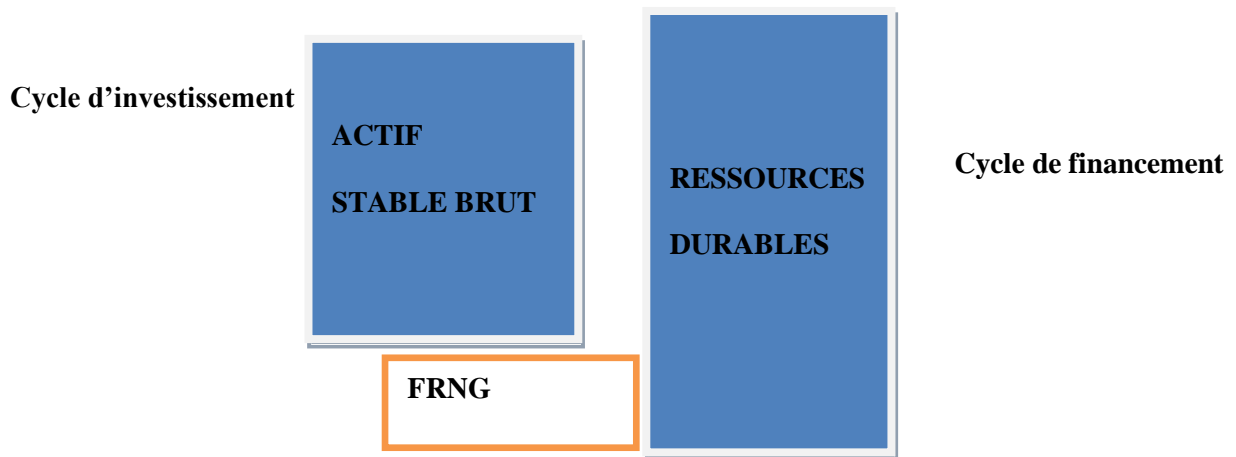
$$\text{Fonds de roulement net global} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

⁶⁰ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 115.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Cette méthode permet de mesurer la part de ressources durables consacrée au financement de l'actif circulant.

Figure N°05 : Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan



Source : SION. M, (2003), Op.cit, page 6.

- **Deuxième méthode :** à partir du bas de bilan

$$\text{Fonds de roulement net global} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Cette méthode permet de calculer la part de l'actif circulant qui n'est pas financée par le passif circulant.

Figure N°06 : Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan



Source : SION. M, (2003), Op.cit, page 6.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

➤ L'évolution du fonds de roulement net global

Un fonds de roulement net global est nécessaire dans la plupart des entreprises, il est donc important pour l'entreprise de suivre l'évolution de celui-ci sur plusieurs exercices :

Tableau N°03 : Evolution du fonds de roulement net global

Variation	Origines	Effets
Augmentation du fonds de roulement net global	+ Ressources durables – Emplois stables	Amélioration de la situation financière à condition que l'augmentation du fonds de roulement ne provienne pas uniquement d'un endettement à long terme.
Diminution du fonds de roulement net global	+ Emplois stables – Ressources durables	Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence du financement d'investissements rentables.
Fonds de roulement net global identique	Stabilité des ressources durables et de l'actif stable	Stagnation temporaire de l'entreprise. Ralentissement prolongé de la croissance.

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page116.

➤ Interprétation du fonds de roulement net global

Une structure financière équilibrée se caractérise par un excédent de ressources stables sur les emplois stables : l'entreprise finance alors la totalité de ses investissements par des ressources longues, mais également une partie de son actif circulant. Toutefois, le niveau du fonds de roulement net global dépend essentiellement du secteur d'activité de l'entreprise⁶¹.

$$\color{red}{\oplus} \text{ FRNG} > 0 \implies \text{CP} > \text{AI}$$

Le fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables.

Autrement dit, l'entreprise dégage un excédent de capitaux à long terme destiné à financer son actif circulant.

⁶¹ DE LA BRUSLERIE. H, (2010), Op.cit, page 104.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

$$\color{red}{+} \text{ FRNG} < 0 \implies \text{CP} < \text{AI}$$

Dans ce cas l'entreprise rencontre un déséquilibre financier de l'actif, cette situation critique se résume par l'incapacité et l'insuffisance des capitaux permanents à couvrir l'ensemble de ses immobilisations. Ainsi les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. Cette incompatibilité entre les ressources et les emplois pourrait résulter à une entreprise sous-capitalisée.

$$\color{red}{+} \text{ FRNG} = 0 \implies \text{CP} > \text{AI}$$

Dans ce cas les ressources stables et emplois durables sont égaux. Ainsi les ressources couvrent les emplois sans qu'un excédent soit généré.

1.3.1.2 Le besoin en fonds de roulement

Par définition, le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Ces différents décalages vont générer un besoin financier pour l'entreprise qui devra être financé, soit par le délai de règlement négocié auprès des fournisseurs, soit par le fonds de roulement, soit par la trésorerie⁶².

➤ Le calcul du besoin en fonds de roulement

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

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

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

Le BFRE provient des besoins liés directement à l'exploitation normale (la vocation) de l'entreprise. Ces besoins de financement sont logiquement importants dans l'entreprise car ils reflètent le niveau et la nature de l'activité de l'entreprise. Sa formule de calcul est comme suit :

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

⁶² DE LA BRUSLERIE. H, (2010), Op.cit, page 255.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- **Les besoins d'exploitation regroupent :**
 - Les stocks en cours ;
 - Les avances et acomptes versés pour commandes d'exploitation ;
 - Les créances d'exploitation ;
 - Les charges constatées d'avances relatives à l'exploitation.
- **Les ressources d'exploitation regroupent :**
 - Les avances et acomptes reçus relatives à l'exploitation ;
 - Les fournisseurs et acomptes rattachées ;
 - Dettes fiscales et sociales ;
 - Produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation.
- **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)**

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

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

- **Les besoins hors exploitation regroupent :**
 - Les créances diverses ;
 - Capitale souscrit et appelé non versé.
- **Les ressources hors exploitation regroupent :**
 - Dettes diverses.

➤ L'interprétation du besoin en fonds de roulement

Trois situations peuvent se présenter :

- ✚ **BFR > 0** : signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), ou bien à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).
- ✚ **BFR < 0** : signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

à court terme.

✚ **BFR = 0** : signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, mais il n'y a pas d'excédent⁶³.

➤ **Interprétation du BFRE et BFRHE**

✚ **BFRE**

Bien que le niveau BFRE dépend de celui de l'activité, il comporte une partie structurelle qui ne peut être réduite. Cette partie doit être financée par le FRNG.

Lorsque le BFRE progresse plus rapidement que le FRNG, un déséquilibre apparaît, par contre la constatation inverse peut traduire une bonne maîtrise de la durée du cycle d'exploitation (durée de stockage, crédit client et de fournisseur).

Le BFRE peut être négatif, il s'agit d'une ressources en fonds de roulement, les ressources du financement du cycle d'exploitation excèdent les besoins de financement du cycle d'exploitation. Cette situation est classique pour une entreprise de grande distribution car les créances clients sont faibles, voir nulles. Les stocks peu importants du fait de leurs rotations rapides, en revanche les dettes fournisseurs sont élevées⁶⁴.

✚ **BFRHE**

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation n'est pas proportionnel au chiffre d'affaire et les moyens d'actions de l'entreprise pour le réduire sont limités.

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation corrige le besoin en fonds de roulement d'exploitation, plus au moins, afin de dégager le besoin en fonds de roulement.

Si l'entreprise constate à un moment donné une ressource en fonds de roulement hors exploitation venant réduire le niveau du besoin en fonds de roulement et donc améliorer l'équilibre financier, il faut savoir que cette situation est éphémère⁶⁵.

1.3.1.3 La trésorerie nette

La trésorerie nette est l'argent qui se trouve en caisse au sein de l'entreprise, elle correspond aux excédents des ressources stables (le FRNG) ainsi qu'aux excédents générés

⁶³ SION. M, (2001), Op.cit, page 7.

⁶⁴ DE LA BRUSLERIE. H, (2010), Op.cit, page 256.

⁶⁵ Idem.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

par les activités d'exploitation (le BFR). Elle est perçue comme la différence entre le FRNG et le BFR.

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

- **A l'actif** composé des comptes caisse, banque, comptes courants postaux, effets escomptés échus, valeurs mobilières de placement facilement cessibles, etc.
- **Au passif** composé de concours bancaires de trésorerie et les effets escomptés non échus et autres crédits de caisse à très court terme.

➤ Le calcul de la trésorerie nette

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

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

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

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

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

➤ Interprétation de la trésorerie nette

La trésorerie varie en fonction du fonds de roulement net global et le besoin du fonds de roulement. Les situations qui peuvent être envisagées sont : une trésorerie positive, une trésorerie négative et une trésorerie nulle⁶⁶.

✚ **Trésorerie positive** \implies (disponibilités > crédits de trésorerie)

Lorsque le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement (FR > BFR), l'entreprise dispose de ressources stables suffisantes pour financer ses emplois stables et peut constituer un volant de liquidités excédentaires (encaisse ou placement de trésorerie).

Une telle situation peut également traduire des arbitrages défavorables à l'investissement de croissance interne ou externe au profit des placements financiers à court

⁶⁶ HOARAU. C, Op.cit, page 64.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

terme et/ou un ralentissement de la croissance des activités, entraînant une réduction du besoin en fonds de roulement.

✚ **Trésorerie négative** \implies (disponibilités < crédits de trésorerie)

Lorsque le fonds de roulement est inférieur au besoin en fonds de roulement ($FR < BFR$), l'entreprise n'est pas en mesure de couvrir son BFR par des ressources stables. Celui-ci est financé en partie ou en totalité par des concours bancaires courants. Ces crédits de trésorerie constituent un facteur quasi permanent d'ajustement du bilan.

Une trésorerie nette négative est souvent présentée comme une situation préoccupante de déséquilibre financier. Elle traduit plus, en réalité, un problème de dépendance vis-à-vis des banquiers qu'un véritable problème de solvabilité.

✚ **Trésorerie proche de zéro** \implies (disponibilités \geq crédits de trésorerie)

Lorsque le fonds de roulement est identique au besoin en fonds de roulement ($FR = BFR$) : c'est l'objectif recherché est d'éviter tout à la fois la stérilisation des excédents de liquidités et la dépendance vis-à-vis des banques, la situation de trésorerie zéro peut apparaître comme l'expression de l'équilibre financier optimal de l'analyse fonctionnelle.

1.3.2 Les indicateurs de l'équilibre financier relatifs au bilan financier

La situation financière de l'entreprise est définie par son aptitude à maintenir un degré de liquidité pour assurer en permanence sa solvabilité. Du fait, L'analyse financière de l'équilibre financier repose sur la confrontation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des engagements misent en évidence par la structure à terme du bilan financier⁶⁷.

« En principe, d'après l'approche patrimoniale, l'équilibre financier de l'entreprise est respecté lorsque les actifs liquides couvrent les dettes exigibles⁶⁸».

1.3.2.1 Le fonds de roulement financier

Le fonds de roulement financier permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise, c'est un indicateur de sa solvabilité et de son risque de cessation de paiements. Il représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers⁶⁹.

⁶⁷ HOARAU. C, Op.cit, page 48.

⁶⁸ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2006), Op.cit, page 140.

⁶⁹ Idem, page 131.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Le fonds de roulement financier représente le montant des ressources permanentes restant à la disposition de l'entreprise après que les emplois stables (immobilisations) aient été financés.

En d'autres termes, il est défini comme la part des ressources dont le degré d'exigibilité est fiable servant à la couverture financière des emplois dont le degré de liquidité est assez élevé, son intérêt est d'avoir une signification non à l'égard de la solvabilité au moment de la mesure, mais surtout à l'égard de la solvabilité future.

➤ Le calcul du fonds de roulement financier

Le fonds de roulement s'obtient par différence entre deux masses du bilan financier. Il est déterminé de deux façons à savoir :

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

$$\text{Fonds de roulement financier} = \text{Capitaux permanents} - \text{Valeurs immobilisables}$$

Cette méthode permet d'apprécier le mode de financement des actifs à plus d'un an.

- **Deuxième méthode** : à partir du bas de bilan

$$\text{Fonds de roulement financier} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Cette méthode permet de calculer la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme.

➤ Interprétation du fonds de roulement financier

L'interprétation du FRF se base sur trois situations se présentent⁷⁰ :

- ✚ **FRF > 0** : Signifie que les capitaux permanents sont supérieurs à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources qui lui permettront de financer ces autres besoins à court terme.
- ✚ **FRF < 0** : Signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont inférieurs à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée, elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à

⁷⁰ COHEN. E, « Analyse financière », édition Economica, 5^{ème} édition, Paris, 2004, page 263.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité.

- ✚ **FRF = 0** : Signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont égaux à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

➤ Typologie de fonds de roulement

Le fonds de roulement peut être décomposé en trois types :

○ **Fonds de roulement propre (FRP)**

Le fonds de roulement propre mesure l'excédent des capitaux propres sur les immobilisations, il permet d'apprécier l'autonomie financière dans l'entreprise, fait preuve en matière de financement de ces investissements, Son existence signifie que toutes les immobilisations sont financées par les capitaux propres.

$$\text{FRP} = \text{Capitaux propres} - \text{Actif immobilisé}$$

○ **Fonds de roulement étranger (FRE)**

Ce type de fonds de roulement regroupe les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme, il permet d'apprécier l'autonomie de l'entreprise ou sa dépendance extérieure (la manière dont l'ensemble des dettes de l'entreprise contribue à son financement).

$$\begin{aligned}\text{FRE} &= \text{Actif circulant} - \text{Fonds de roulement propre} \\ \text{FRE} &= \text{DLMT} + \text{DCT}\end{aligned}$$

○ **Fonds de roulement total (FRT)**

C'est la somme des valeurs d'exploitation, des valeurs réelles et des valeurs disponibles qui serve à la constitution et la formation de l'actif circulant.

$$\begin{aligned}\text{FRT} &= \text{VE} + \text{VR} + \text{VD} \\ \text{FRT} &= \text{FRP} + \text{FRE}\end{aligned}$$

1.3.2.2 Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/productions/ventes. C'est un

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

indicateur de l'équilibre financier à court terme, et donc un besoin de financement de l'exploitation de l'entreprise. Il résulte de décalages dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation⁷¹.

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations. L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement.

- **En emplois** : on trouve
 - Les stocks (matières premières, approvisionnement, produits finis...)
 - Les créances d'exploitations (créances clients, avances et acomptes versés, comptes rattachés...)
- **En ressource** : on trouve
 - Les dettes d'exploitations (dettes fournisseurs, avances et acomptes reçus, dettes financières,...)

Donc le besoin de fonds de roulement est la différence entre les éléments de l'actif et les éléments de passif circulant.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant (hors disponibilité)} - \text{Passif circulant}$$

➤ Le calcul du besoin en fonds de roulement

Nous avons deux situations pour calculer le BFR :

1^{ère} situation : cas de l'inexistence de CBT.

2^{ème} situation : cas de l'existence de CBT.

- **1^{ère} situation** : on aura :

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{VD} - \text{DCT}$$

$$= \text{VE} + \text{VR} + \text{VD} - \text{VD} - \text{DCT}$$

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} - \text{DCT}$$

⁷¹ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (1999), Op.cit, page 26 - 38.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- **2^{ème} situation** : on aura :

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{VD} - (\text{DCT} - \text{CBT})$$

$$= \text{VE} + \text{VR} + \text{VD} - \text{VD} - \text{DCT} + \text{CBT}$$

$$\boxed{\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} + \text{CBT} - \text{DCT}}$$

1.4 L'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios

L'analyse par la méthode des ratios est une analyse statique qui permet d'apprécier la situation économique et financière de l'entreprise, d'effectuer et d'enrichir les études comparatives entre deux ou plusieurs secteurs de même activité.

1.4.1 Définition d'un ratio

Le ratio est un rapport entre deux grandeurs caractérisant la situation financière, le potentiel et l'activité de l'entreprise. L'exploitation du résultat ainsi obtenu permet de faciliter la tâche de l'analyste financier.

Le rapport entre les différentes masses servira de base à l'étude critique. Le ratio peut être examiné au travers de son évolution sur plusieurs années afin de déterminer la tendance et le choix fait par l'entreprise⁷².

L'étude des ratios permet de :

- Suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps
- Effectuer des comparaisons interentreprises de secteurs d'activité identiques par rapport aux usages de la profession ;
- Se référer à des ratios standards⁷³.

Les ratios habituellement utilisés peuvent être classés en trois groupes :

- Les ratios de rotation ou de gestion ;
- Les ratios de liquidités ;
- Les ratios de solvabilités.

1.4.2 Les ratios de rotation ou de gestion

Les ratios de rotation sont essentiels pour l'analyse du besoin en fonds de roulement d'exploitation. Ils mesurent le volume d'activité de l'entreprise d'une manière générale, c'est

⁷² CHIHA. K, « Gestion et stratégie financière », édition Houma, Alger, 2006, page 40.

⁷³ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 155.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

des ratios qui permettent de mesurer la vitesse de rotation des biens réels (stocks) et des biens financiers (créance et dettes) et ils permettent de comprendre l'évolution de l'équilibre financier.

Ces ratios mesurent l'efficacité de gestion d'entreprise. Les principaux ratios de gestion sont : le délai de rotation des stocks, le délai de rotation du crédit clients et le délai de rotation du crédit fournisseurs.

1.4.2.1 Le délai de rotation des stocks

Ce ratio mesure la durée d'écoulement des stocks, elle doit être appréciée en prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité. Un allongement de cette durée entraîne une augmentation du besoin en fonds de roulement d'exploitation et inversement⁷⁴.

$$\begin{aligned}\text{Le délai de rotation des stocks} &= (\text{Stock moyen Mses} / \text{Coût d'achat Mses}) \times 360 \\ &= (\text{Stock moyen MP} / \text{Coût d'achat MP}) \times 360 \\ &= (\text{Stock moyen PF} / \text{Coût d'achat PF}) \times 360\end{aligned}$$

1.4.2.2 Le délai de rotation du crédit clients

Ce ratio mesure la durée moyenne en jour du crédit consenti par l'entreprise à ses clients, un allongement de la durée a pour effet d'augmenté le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation et inversement. Ce dernier peut être dû, soit à une mauvaise gestion de la relance des clients soit à la qualité de la clientèle, dans ces deux cas des mesures correctives doivent être prises⁷⁵.

$$\text{Le délai de rotation du crédit clients} = (\text{Créances clients et comptes rattachés} + \text{Effets escomptes non échus} / \text{CA (TTC)}) \times 360$$

1.4.2.3 Le délai de rotation du crédit fournisseurs

Ce ratio mesure la durée moyenne en jour du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio du crédit clients.

Un allongement de la durée a pour effet de réduire le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Cependant, il est nécessaire de vérifier que l'allongement du crédit fournisseurs ne résulte pas de difficultés à respecter les échéances⁷⁶.

⁷⁴GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2006), Op.cit, page 120.

⁷⁵ Idem.

⁷⁶ Idem.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Le délai de rotation du crédit fournisseurs = (Dettes fournisseurs et comptes rattachés / Consommation en provenance des tiers en TTC) × 360

1.4.3 Ratios de liquidités

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios à savoir⁷⁷ :

1.4.3.1 Ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court terme, il doit être supérieur ou égal à 1. Il se calcul comme suit :

Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme

- ✚ Si **RLG = 1** : signifie que l'actif circulant est équivalent au passif circulant, par conséquent les capitaux permanents compensent seulement l'actif immobilisé (FR=0) ;
- ✚ Si **RLG < 1** : signifie que le FR est négatif ;
- ✚ Si **RLG > 1** : signifie l'existence d'un FR positif qui assure théoriquement la liquidité de l'entreprise⁷⁸.

1.4.3.2 Ratio de liquidité restreinte

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Il doit être proche de 1.

RLR = Créances à moins d'un an + Disponibilités / Dettes à moins d'un an

Toutefois, lorsque ce ratio est sensiblement inférieur à 1, il peut traduire non pas des difficultés financières mais au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro⁷⁹.

1.4.3.3 Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités :

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilités / Dettes à moins d'un an

⁷⁷ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 144.

⁷⁸ GAUGAIN. M et SAUVEE-CRAMBERT. R, Op.cit, page 11.

⁷⁹ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 145.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Il est devenu peu significatif en raison des découverts bancaires accordés aux entreprises et de la gestion de trésorerie proche de zéro⁸⁰.

1.4.4 Ratio de solvabilité

En cas de liquidation par manque de liquidités, l'entreprise reste solvable dans la mesure où l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Deux ratios permettent d'analyser la solvabilité de l'entreprise⁸¹ :

1.4.4.1 Le ratio d'autonomie financière

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total des dettes}$$

Plus ce ratio est élevé, moins l'entreprise est endettée. En principe, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes.

1.4.4.2 Le ratio de solvabilité générale

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs :

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total actif} / \text{Total des dettes}$$

Il doit être supérieur à 1.

L'analyse de la trésorerie par le bilan selon l'approche fonctionnelle et patrimoniale reste insuffisante, toutefois le financier doit compléter cette analyse par l'analyse dynamique par les flux qui sera l'objet de la section suivante.

⁸⁰ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 145.

⁸¹ Idem, page 145-146.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise, et surtout à son évolution dans le temps au travers des bilans successifs. L'analyse par les flux permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie et d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissements et de décaissements. D'où la nécessité d'élaborer et d'utiliser des documents plus exhaustifs pour suivre, appliquer et contrôler les politiques financières soit dans le cadre annuel, soit dans un cadre pluriannuel. Tel est l'objet des tableaux pluriannuel des flux financiers, les tableaux de financement et les tableaux des flux de trésorerie.

2.1 Le tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers ou TPF a été conçu par Gérard de Murrard en 1977 et fréquemment utilisé par les analystes financiers dans les années 80. Il est construit à partir du concept de base d'excédent de trésorerie d'exploitation ou ETE. L'objectif principal de ce tableau est d'établir la liaison entre le compte de résultat et le tableau de financement au niveau de l'excédent brut d'exploitation et non plus celui de l'autofinancement, afin de montrer la capacité de l'entreprise à renouveler ses investissements et la priorité qui doit être accordée à l'affectation de l'ETE à ces derniers⁸².

2.1.1 Elaboration du tableau des flux financiers

Ce tableau réalisé pour plusieurs exercices permet de calculer différents soldes successifs à savoir⁸³ :

- ✚ Le premier solde est le **résultat brut d'exploitation**, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation, mettant en évidence la richesse de l'entreprise tirée de son activité ;
- ✚ Le deuxième solde est le **solde économique ou le solde E** ou encore **DAFIC**, il s'obtient à partir de l'ETE auquel on retire l'investissement dans l'outil de production. Il permet de mesurer l'excédent ou le besoin de financement de l'entreprise et d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à financer sa croissance interne par la trésorerie dégagée à partir de son exploitation, il doit être légèrement positif sur une moyenne période.

⁸² GAUGAIN. M et SAUVÉE-CRAMBERT. R, Op.cit, page 33.

⁸³ Idem, page 34.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

L'excédent de trésorerie d'exploitation

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période, l'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, et il représente, la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit⁸⁴ :

$$\text{ETE} = \text{EBE} + \Delta\text{BFRE}$$

L'excédent brut d'exploitation (EBE) résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation :

$$\text{EBE} = \text{Produits d'exploitation (encaissables)} - \text{Charges d'exploitation (décaissables)}$$

- ✚ Le troisième solde est **le solde financier** ou **le solde F**, il est obtenu par la soustraction des frais financiers sur emprunt, impôt sur le bénéfice, participation, dividendes et la variation des dettes financières, en incluant les concours bancaires, ce solde doit être légèrement négatif.
- ✚ Le quatrième solde est **le solde courant** ou **le solde G**, il est déterminé après addition des soldes E et F, puis on ajoute les autres flux qui présentent un caractère aléatoire ou un caractère exceptionnel, elle représente l'excédent ou l'insuffisance des liquidités et doit être proche de zéro.

2.1.2 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Il se présente comme suit :

⁸⁴ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (1999), Op.cit, page 25.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau N°04 : Tableau pluriannuel des flux financiers

Désignation	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire = Valeur ajoutée - Impôts et taxes - Frais de personnel = Excédent brut d'exploitation - ΔBFRE = Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) - Investissements dans l'exploitation = E= Solde économique au DAFIC^a			
Variation de la dette financière (concours bancaires courants inclus) - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes distribués = F= Solde financier			
Solde courant G= E+F +Autres produits - autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produits et pertes exceptionnels + Augmentation de capital + Transfert de charges - Acquisition d'autres valeurs immobilisées ^b - Δ BFR Hors Exploitation = Variation du disponible			

Source : GAUGAIN. M et SAUVEE-CRAMBERT. R, Op.cit, page 34.

a. DAFIC = Disponible Après Financement Interne de la Croissance.

b. Y compris les charges à répartir.

✚ Si le solde E est fortement positif et le solde F légèrement négatif, le solde G est positif. L'entreprise est très rentable ou elle n'investit pas suffisamment. Le solde G peut être utilisé pour l'acquisition d'immobilisations financières, l'entreprise mettant ainsi en œuvre une stratégie de croissance externe afin de développer un groupe.

✚ Si le solde E est très fortement négatif et le solde F légèrement négatif, le solde G est négatif. L'entreprise génère une rentabilité insuffisante ou elle mène une politique d'investissement trop ambitieuse. Le solde G est alors financé par cessions d'actifs ou par augmentation de capital.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

2.2 Le tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement, son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable⁸⁵. Il peut être établi à posteriori, à partir des données passées ou à priori à partir des données prévisionnelles.

Autrement dit : « Le TFT est un document de synthèse qui fait partie de l'annexe consolidée dont l'objectif est d'expliquer la variation annuelle de trésorerie. Il renseigne sur les encaissements et les décaissements réalisés au cours d'une période qui sont liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et son financement »⁸⁶.

2.2.1 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est considéré comme un outil phare et indispensable dans l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise.

Le TFT fournit des informations sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et sur l'utilisation de cette trésorerie par l'entreprise. Les données présentées permettent aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évolutions de son environnement⁸⁷.

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- ✚ D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise ;
- ✚ De monter l'effet des activités de l'entité sur ses liquidités et à expliquer la variation des flux de trésorerie au cours d'une période, des informations qui ne ressortent pas directement de la lecture des bilans et comptes de résultat ;
- ✚ De juger l'aptitude de l'entreprise à générer de la trésorerie, à faire face à ses obligations, à financer sa politique de croissance sans avoir recours au financement externe ;
- ✚ D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- ✚ D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie⁸⁸.

⁸⁵ SION. M, (2003), Op.cit, page 14.

⁸⁶ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 204.

⁸⁷ GAUGAIN. M et SAUVEE-CRAMBERT. R, Op.cit, page 41.

⁸⁸ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 204.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

2.2.2 Intérêts de l'analyse des flux de trésorerie

L'analyse des flux de trésorerie présente de nombreux enjeux :

- ✚ L'équilibre des flux de trésorerie est une condition de la pérennité de l'entreprise ;
- ✚ La trésorerie est un indicateur de la performance de l'entreprise : elle résulte en effet d'une part, des décisions des gestionnaires responsables en terme d'investissement...et d'autre part, de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents... ;
- ✚ La trésorerie joue un rôle stratégique. La trésorerie a une place à part entière dans les organigrammes des entreprises, traduisant l'intérêt que présente une gestion active des encaisses⁸⁹.

2.2.3 La classification des flux de trésorerie

L'état des flux de trésorerie comporte trois grandes catégories qui évaluent l'encaissement et le décaissement de chacune de ses composantes.

2.2.3.1 Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation

Selon GAUGAIN. M, « les flux de trésorerie liés à l'activité d'exploitation correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement ... »⁹⁰.

C'est l'ensemble des encaissements et des décaissements liés au cycle d'exploitation, aux charges et produits financiers et exceptionnels, à la participation des salariés et à l'impôt sur les sociétés⁹¹. Le montant des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation est un indicateur de la mesure dans laquelle les opérations de l'entreprise ont des flux de trésorerie suffisants pour rembourser ses emprunts, verser des dividendes et faire de nouveaux investissements sans recourir à des autres sources de financement externe .

2.2.3.2 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Ils correspondent à l'ensemble des encaissements et des décaissements destinés à acquérir ou à céder des biens ou des créances classés en immobilisations, une part du capital d'autres entreprises, à consentir ou à obtenir le remboursement de prêts ou d'avances⁹².

En général, « Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement concernent l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ou de tout autre investissement pour lequel on tient compte de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement

⁸⁹ STEPHANY. E, Op.cit, page 127.

⁹⁰ GAUGAIN. M et PONCET. P, Op.cit, page 38.

⁹¹ STEPHANY. E, Op.cit, page 128.

⁹² Idem.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

(variation des décalages sur immobilisations et variation des créances sur immobilisations). Ces flux permettant d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité »⁹³.

2.2.3.3 Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement « sont constitués des sources de financement (augmentation de capital, nouveaux emprunts, subventions d'investissement) et des rémunérations et remboursements réalisés, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé »⁹⁴.

Pour chaque catégorie de flux un solde, intitulé **flux net**, est calculé par la différence entre les encaissements et les décaissements concernés. Il permet de mesurer la contribution de chaque fonction à la formation de la variation de trésorerie.

2.2.4 La présentation du tableau des flux de trésorerie

On distingue deux types de tableau des flux de trésorerie selon la méthode utilisée, la méthode directe et la méthode indirecte.

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

2.2.4.1 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

Cette méthode qui est recommandée consiste à présenter des principales rubriques d'entrées et de sorties de trésorerie brute (client, fournisseur, impôts.....), afin de dégager un flux de trésorerie net, et à rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée. Il se présente comme suit :

⁹³ GAUGAIN. M et PONCET. P, Op.cit, page 39.

⁹⁴ Idem.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau N°05 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

Désignation	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 provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles		
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles		
Décaissements sur cession d'immobilisations financières		
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		
Intérêt encaissé sur placements financiers		
Dividende et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)		
Encaissements suite à l'émission d'action		
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissement provenant d'emprunts		
Remboursement d'emprunt ou d'autres dettes assimilées		
Subventions		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)		
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités		
Variation de la 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 la trésorerie de la période		
Rapprochement avec le résultat comptable		

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

2.2.4.2 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissement, variations clients, stock, variation fournisseur....), des décalages ou des régularisations (impôts différés....) et des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-values de cession....), ces flux étant présentés distinctement.

Il se présente comme suit :

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau N°06 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

Désignation	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat de l'exercice		
-Ajustement pour :		
-Amortissements et provisions		
-Variation des impôts différés		
-Variation des clients et autres créances		
-Variation des fournisseurs et autres dettes		
-Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisation		
Encaissement sur cession d'immobilisation		
Incidence des variations de périmètre de consolidation		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Dividendes versés aux actionnaires		
Augmentation du capital en numéraire		
Emission d'emprunts		
Remboursements d'emprunts		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)		
Variation de trésorerie de la période (A) + (B) + (C)		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		
Incidence de variation de cours des devises (1)		
Variation de la trésorerie		

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

2.3 Tableau de financement

Le tableau de financement ou encore appelé tableau des emplois et des ressources, est un document prévisionnel permettant d'analyser et d'étudier l'impact des projets à long terme sur la situation future de la trésorerie. Il reflète les flux de trésorerie prévisionnels.

Le tableau de financement permet une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière de l'entreprise (complète l'analyse statique du bilan fonctionnel), il fait apparaître les mouvements, les flux monétaires ou les variations d'emplois et de ressources survenus

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

pendant un exercice afin d'expliquer l'origine de la variation du fonds de roulement net global et d'analyser l'utilisation de cette variation⁹⁵.

2.3.1 Les objectifs du tableau de financement

Quatre objectifs sont assignés aux tableaux de financement :

- ✚ Recenser les nouveaux emplois et les nouvelles ressources ;
- ✚ Analyser les variations affectant le patrimoine ;
- ✚ Expliquer le passage entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture ;
- ✚ Définir l'incident des opérations de l'exercice sur la trésorerie.

2.3.2 L'utilité de tableau de financement

La première partie du tableau de financement (tableau des emplois et des ressources) permet d'apprécier :

- ✚ La politique d'investissement ou de désinvestissement (acquisition, produits de cession) ;
- ✚ La politique de financement des investissements (externe, interne) ;
- ✚ La capacité de remboursement (capacité d'autofinancement) ;
- ✚ La politique d'autofinancement et la politique de distribution des dividendes ;
- ✚ Les conditions de l'équilibre financier d'après l'approche fonctionnelle⁹⁶.

La deuxième partie du tableau de financement (Le tableau de variation du fonds de roulement net global) permet d'apprécier :

- ✚ La gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise et par conséquent, la politique de stockage, de crédit clients et fournisseurs ;
- ✚ Les conditions de l'équilibre financier d'après l'approche fonctionnelle, et de connaître l'origine des variations constatées⁹⁷.

Pour mener à bien cette analyse, il convient de comparer l'évolution du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie avec celle de l'activité de l'entreprise.

⁹⁵ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 169.

⁹⁶ Idem, page 173.

⁹⁷ Idem, page 181.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

2.3.3 La structure de tableau de financement

Il se décompose en deux parties :

- **Première partie** : le tableau des emplois et des ressources qui a pour objectif d'expliquer la variation du fonds de roulement net global.
- **Deuxième partie** : le tableau de variation du fonds de roulement net global qui éclaire sur l'utilisation d'un éventuel accroissement du FRNG ou les modes de couvertures d'une réduction du FRNG.

2.3.3.1 Le tableau des emplois et des ressources

La première partie du tableau de financement permet d'expliquer comment les emplois stables réalisés au cours de l'exercice ont été financés et comment s'est formée la variation du fonds de roulement net global⁹⁸. Il est établi à partir des documents de synthèse (bilan, compte de résultat) et de l'annexe. On utilise les bilans avant répartition des années N-1 et N pour faire apparaître les variations éventuelles des postes calculées sur les valeurs brutes. Chaque variation est enregistrée en emplois et en ressources⁹⁹.

➤ Les ressources stables

Elles représentent les ressources qui ont pour fonction le financement des emplois durables de l'entreprise :

- ✚ La capacité d'autofinancement (CAF) de l'exercice ;
- ✚ Les cessions ou réduction d'actif immobilisé ;
- ✚ L'augmentation des capitaux propres ;
- ✚ L'augmentation des dettes financières.

➤ Les emplois stables

Ils correspondent aux besoins de financement de long terme nés au cours de l'exercice :

- ✚ Les dividendes mis en paiement au cours de l'exercice ;
- ✚ Les investissements ;
- ✚ La réduction des capitaux propres ;
- ✚ Le remboursement des dettes financières ;
- ✚ Charges à répartir sur plusieurs exercices.

⁹⁸ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 183.

⁹⁹ STEPHANY. E, Op.cit, page 124.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

➤ La présentation du tableau des emplois et des ressources

Il se présente comme suit :

Tableau N°07 : Modèle de tableau des emplois et des ressources (Première partie de TF)

Emplois	Exercice N	Exercice N-1	Ressources	Exercice N	Exercice N-1
Distribution mises en paiement au cours de l'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice		
Acquisition d'éléments de l'actif immobilisé –Immobilisation incorporelles –Immobilisation corporelles –Immobilisation financières			Cessions ou réduction d'éléments de l'actif immobilisé Cession d'immobilisations : -incorporelles -corporelles		
Charges à répartir sur plusieurs exercices (a)			Cessions ou réduction d'immobilisations financières		
Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retrait)			Augmentation des capitaux propres : –Augmentation de capital ou apports –Augmentation des autres capitaux propres		
Remboursement des dettes financières (b)			Augmentation des dettes financières (b) (c)		
Total des emplois	X	x	Total des ressources	x	x
Variation du fonds de roulement net global (ressources nettes)			Variation du fonds de roulement net global (emplois nettes)		

Source : DE LA BRUSLERIE. H, (2014), Op.cit, page 299.

- a. Montant brut transféré au cours de l'exercice.
- b. Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.
- c. Hors primes de remboursement des obligations.

Lorsque les ressources durables sont supérieures aux emplois durables, il en résulte une ressource nette, c'est-à-dire un accroissement du fonds de roulement net global. Dans le

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

cas contraire, on constate un emploi net qui se traduit par une diminution du fonds de roulement net global.

Cependant, il est nécessaire de savoir comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée en effectuant une comparaison avec le tableau de financement II¹⁰⁰.

2.3.3.2 Le tableau de variation du fonds de roulement net global

Il indique l'utilisation de la variation du fonds de roulement net global. On distinguera trois étapes :

- Les variations exploitations ;
- Les variations hors exploitations ;
- Les variations de trésorerie.

La deuxième partie du tableau de financement amène une analyse en termes de besoins et de dégagements. Calculé à partir des valeurs brutes, un besoin traduit soit la variation positive d'un poste d'actif circulant soit la variation négative d'un poste des dettes circulantes.

➤ La présentation du tableau de variation du fonds de roulement net global

Il se présente comme suit :

¹⁰⁰ PIGET. P, « Gestion financière de l'entreprise », édition, Economica, Paris, 1998, page 154.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau N°08 : Modèle de tableau de variation du FRNG (Deuxième partie de TF)

Variation du fond de roulement net global	Exercice N			Exercice N+1
	Dégagement (1)	Besoins (2)	Solde (1)- (2)	Solde
Variation « exploitation » : Variation des actifs d'exploitation –Stocks et en-cours –Avances et acomptes versés sur commandes –Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation(a) Variation des dettes d'exploitation –Avances et acomptes reçus sur commandes en cours –Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation(b)				
Totaux	X	X		
A. Variation nette « Exploitation »(c)			+ / - X	+ / - X
Variation « Hors exploitation » : Variation des autres débiteurs (a) (d) Variation des autres créditeurs (b)				
Totaux	X	X		
B. Variation nette «Hors exploitation »(c)			+ / - X	+ / - X
Total A + B				
Besoin de l'exercice en fonds de roulement Ou Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice			-X +X	-X +X
Variation « Trésorerie » : Variation des disponibilités Variations des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques				
Totaux	X	X		
C. Variation nette « Trésorerie »(c)			+ / - X	+ / - X
Variation du fonds de roulement net global (Total A + B + C) Emplois net Ou Ressources nette			- +	- -

Source : DE LA BRUSLERIE. H, (2014), Op.cit, page 299.

- a. Y compris charges constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
- b. Y compris produits constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
- c. Les montants sont assortis du signe (+) lorsque les dégagements l'emportent sur les besoins et du signe (-) dans le cas contraire.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

d. Y compris valeurs mobilières de placement.

La variation du FRNG est la somme des trois variations : exploitation, hors exploitation, et trésorerie. Si le solde est débiteur, il s'agit d'un emploi net, s'il est créditeur, c'est une ressource nette.

Pour assurer le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise, cette dernière doit s'engager à faire des prévisions nécessaires à l'aide de trois outils complémentaires à savoir le plan de financement, le budget de trésorerie et la fiche de valeur, ce que nous allons traiter dans la section suivante.

Section 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie.

La présente section a pour but de montrer, les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie tels que le plan de financement, le budget de trésorerie et la trésorerie en date de valeur. Mais avant, il paraît essentiel de mettre l'accent sur la définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie ainsi que son utilité.

3.1 Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie

La gestion de trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise. Elle consiste à prévoir, à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années. Les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.

3.2 L'utilité de la gestion prévisionnelle de trésorerie

La prévision dans la gestion de trésorerie, permet de :

- ✚ Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telles que l'informatique ;
- ✚ Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;
- ✚ Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

3.3 Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux¹⁰¹ :

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

Ces niveaux relèvent de trois démarches différents, annuelle, mensuelle et journalière, correspondant chacune à un pas de prévisions, c'est-à-dire à un délai séparant deux prévisions successives¹⁰².

3.3.1 Le plan de financement

Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre¹⁰³.

Le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris entre 3 et 5 ans. Il se décompose en deux parties : les prévisions des emplois et les prévisions des ressources¹⁰⁴.

3.3.1.1 Les objectifs du plan de financement

Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise. Il permet de :

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

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

¹⁰² Idem.

¹⁰³ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (1999), Op.cit, page 42.

¹⁰⁴ BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, Op.cit, page 27.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

3.3.1.2 Elaboration du plan de financement

Le tableau fait apparaître les ressources durables et les emplois durables de l'exercice¹⁰⁵.

➤ Les ressources de financement de l'entreprise

On distingue :

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

➤ Les besoins de financement de l'entreprise (les emplois)

On distingue :

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

➤ Les étapes d'élaboration du plan de financement

Un plan de financement se fait généralement en trois temps :

✚ La première étape

À partir des prévisions réalisées sur l'activité, on détermine les besoins à financer et les ressources dites ordinaires (CAF, cession d'immobilisation...). Généralement, le plan de financement obtenu est déséquilibré.

✚ La deuxième étape

La recherche de l'équilibre par l'apport de nouvelles ressources (apports en capital, emprunts...).

¹⁰⁵ STEPHANY. E, Op.cit, page 171.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

✚ La troisième étape

Intégration des conséquences des nouvelles ressources de financement (dividendes à verser, paiement des annuités des emprunts contractés).

Le plan de financement définitif s'obtient au terme d'itérations successives. Le plan de financement retenu devra respecter les contraintes financières et assurer une flexibilité financière.

3.3.1.3 Présentation du plan de financement

Il se présente comme suit :

Tableau N°09 : Plan de financement prévisionnel et pluriannuel

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources					
Capacité d'autofinancement (CAF)					
Prix de cession d'élément d'actif cédés					
Augmentation de capital					
Subvention d'investissement					
Apports d'associés en comptes courants					
Nouveau emprunt souscrits					
Prélèvement sur le fonds de roulement (a)					
Autres ressources					
= Total ressources (1)					
Emplois					
Dividendes à payer					
Programme d'investissements (nouvelles immobilisations)					
Besoins supplémentaires en BFR (+ou-) à financer (b)					
Reconstitution du fonds de roulement (c)					
Remboursements du capital des anciens emprunts					
Autres besoins à financer					
= Total emplois ou besoins (2)					
= Solde annuel (1) – (2)					
= Solde cumulé sur la période					

Pour un plan équilibré, il faut que ce montant soit positif ou nul.

Source : ROUSSELOT .P et VERDIE J-F, (2004), Op.cit, page 43.

- (a) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement supérieur à son BFR. Elle en consacre alors une partie au financement de son plan.
- (b) Il s'agit des besoins supplémentaires de financement liés à une hausse du BFR supplémentaire à financer suite à la croissance du chiffre d'affaire réalisé.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- (c) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement inférieur à son BFR. Elle consacre alors une partie de ses ressources à améliorer son équilibre financier.

La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calculera simplement à partir du résultat net prévisionnel (selon la méthode additive) de la manière suivante :

- =Résultat net comptable
- +Dotation aux amortissements et provisions
- Reprise sur amortissements et sur provisions
- +Valeur net comptable des immobilisations cédées
- Prix de cession des immobilisations
- Quote part de subventions d'investissement.

3.3.2 Le budget de trésorerie (La démarche mensuelle)

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable¹⁰⁶.

Le budget de trésorerie est une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (trimestre, semestre ou année) des encaissements et des décaissements, c'est-à-dire des entrées et sorties d'argents. Les différentes recettes et dépenses doivent être enregistrées dans le mois correspondant à leurs encaissements et décaissements. Il faut tenir compte des délais de règlement effectif qui entraînent des décalages entre l'engagement des opérations d'exploitation et les flux monétaires qui en découlent¹⁰⁷.

3.3.2.1 Les objectifs du budget de trésorerie

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

- ✚ D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse et d'estimer le compte en banque, le compte postal ;
- ✚ De prévoir le besoin de financement à court terme ;

¹⁰⁶ BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, Op.cit, page 29.

¹⁰⁷ PIGET. P, Op.cit, page 540.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- ✚ De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise ;
- ✚ De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- ✚ De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus ; et de prendre des décisions en matière financières.

Il ne peut donc être établi qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice est élaboré et les différents budgets sont approuvés¹⁰⁸.

3.3.2.2 Elaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie se fait d'abord par la détermination des recettes mensuelles (encaissements) et les dépenses mensuelles (décaissements), puis en construisant un tableau qui va les regrouper nommé le budget de trésorerie.

➤ Le tableau des encaissements prévisionnels

Il comprend les encaissements de la période relatifs aux opérations réalisées¹⁰⁹ :

- Au cours de la même période (vente au comptant...) ;
- Au cours des périodes précédentes (règlement des créances clients...).

Tableau N°10 : Le budget des encaissements

Eléments	Janvier	Février
Recette d'exploitation			
Ventes encaissées			
Règlement clients			
Total recettes d'exploitation			
Recettes hors exploitation			
Apport en capital			
Emprunt à plus d'un an			
Autres recettes (produits financiers, subventions...)			
Total recettes hors exploitation			
Recettes totales			

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 217.

¹⁰⁸ BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, Op.cit, page 29.

¹⁰⁹ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 216.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Il faut exclure du tableau des encaissements : les produits calculés et donc non encaissés de la période (reprise sur dépréciations et provisions...).

➤ Le tableau des décaissements prévisionnels

Il prend en compte les décaissements de la période relatifs aux opérations réalisées au cours de la même période (ventes au comptant...), et au cours de la période précédentes (paiement des dettes fournisseurs...) ¹¹⁰.

Tableau N°11 : Le budget des décaissements

Eléments	Janvier	Février
Dépenses d'exploitation			
Achat comptant			
Paiement fournisseurs			
Salaires et charges sociales			
TVA à décaisser, impôt sur les sociétés			
Autres dépenses (charges financières, redevances versées...)			
Total dépenses d'exploitation			
Dépenses hors exploitation			
Investissements			
Remboursement d'emprunts			
Dividendes			
Total dépenses hors exploitation			
Dépenses totales			

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 218.

Il faut exclure du tableau des décaissements : les charges calculées et donc non décaissées de la période (dotations aux amortissements dépréciations et provisions...).

3.3.2.3 La présentation du budget de trésorerie

Le tableau de la situation de trésorerie comprend :

- Le montant total des encaissements par période ;
- Le montant total des décaissements par période ;
- Les soldes de chaque période ;

¹¹⁰ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 216.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- Les soldes à la fin de chaque période compte tenu du solde initial¹¹¹.

Tableau N°12 : Le budget de trésorerie

Désignation	Janvier	Février
Solde initial			
Recettes totales			
Dépenses totales			
Soldes de la période			
Solde à la fin de la période			

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 218.

Le solde prévisionnel à la fin de chaque période devra être comparé au solde réel afin d'évaluer les écarts, d'en rechercher la cause et de prendre, si nécessaire, les mesures les plus pertinentes.

3.3.2.4 Interprétation du budget de trésorerie

- **Un solde mensuel positif** : signifie la présence d'un excédent de trésorerie, le trésorier doit alors envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus rémunérateurs de façon à ne laisser aucun capital inutilisé.
- **Un solde mensuel négatif** : signifie la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir le besoin de financement. Le crédit à utiliser est fonction de nature du besoin à financer.

3.3.3 La fiche de valeur (démarche journalière)

3.3.3.1 Définition de la fiche de valeur

La fiche de valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel de compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie¹¹².

Pour bien comprendre la nature de ce document, il est important de faire quelques remarques :

- ✚ La fiche de suivi en date de valeur permet de positionner en date de valeur et non pas

¹¹¹ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit, page 216.

¹¹² ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (1999), Op.cit, page 70.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise ;

- ✚ La fiche de suivi prend les flux d'encaissement et de décaissement par nature d'opération : réception ou émission de chèques, virement, avis de prélèvement, encaissement par effet de commerce, etc. ;
- ✚ Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulées avec le solde de la veille ;
- ✚ Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche de valeur : il s'agit soit des décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décision car elles créditent le compte de trésorerie, soit de décisions de dépenses de placement ou de blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise ;
- ✚ L'objectif est d'atteindre un solde de trésorerie zéro.

La connaissance de la pratique bancaire apparaît comme une nécessité et suppose que le trésorier est censé de connaître la terminologie des documents bancaires.

- ❖ **Les dates de valeur** : sont les dates de débit ou de crédit en compte. Pour chaque mode de règlement, ces dates sont déterminées à partir de la date d'opération en ajoutant ou en retranchant des jours calendaires ou ouvrés ;
- ❖ **Les jours calendaires (JC)** : sont l'ensemble des jours de calendrier ;
- ❖ **Les jours ouvrés (JO)** : sont ceux où la banque travaille effectivement pendant toute la journée. on ne tient donc pas compte des jours de fermeture hebdomadaire ;
- ❖ **La date d'opération** : (ou date d'enregistrement comptable à la banque, c'est-à-dire à partir de laquelle la date de valeur est calculée) n'est celle de l'opération (date de remise de chèque par exemple) que si l'heure de caisse est dépassée ;
- ❖ **L'heure de caisse** : est l'heure à partir de laquelle les remises ou instructions sont considérés comme ayant eu lieu le lendemain ;
- ❖ **Les jours de valeur** : correspondent au temps écoulé entre la date d'opération et la date de valeur.

3.3.3.2 Présentation des standards des conditions bancaires

Nous distinguons :

- ✚ Les standards sur opérations de crédit ;
- ✚ Les standards sur opérations de débit.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau N°13 : Standard sur opérations de débit et de crédit

Nature d'opération	Date de valeur
Opérations de crédit	
Versement espèces	date de l'opération
Remise de chèque sur caisse ¹	date de l'opération + 1 JO
Remise de chèque sur place ²	date de l'opération + 2 JO
Remise de chèque hors place	date de l'opération + 5 JO
Versement reçu	date opération par la banque + 1JC
Remise d'effet à encaissement	date d'échéance + 4JC
Remise d'effet à l'escompte	Crédit le lendemain du jour de remise
Opérations de débit	
Retrait d'espèce	date de l'opération
Virement émis	date de l'opération -1 JC
Chèque émis	date de compensation -2 JC
Effet domicilié	Veille de l'échéance
Retour d'effet impayé	Veille de l'échéance

Source : BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, Op.cit, page 48.

- 1) Le chèque « sur caisse », émis par le titulaire d'un compte situé dans la même agence (ou le même groupe d'agences) que celle où il est remis.
- 2) Le chèque « sur place », dit encore « chèque sur rayon », émane d'une banque différente de la banque réceptrice ; mais ces deux banques ont le même lieu de compensation.
- 3) Le chèque « hors place », dit encore « chèque hors rayon », est émis par une banque différente de la banque réceptrice ; et de plus, leurs lieux de compensation différent.

Ce tableau montre les dates de valeur des différentes opérations de crédit et de débit lesquels le trésorier de l'entreprise est censé de contraindre pour une meilleure gestion de sa trésorerie.

3.3.3.3 Structure de la fiche en valeur

La fiche en valeur est structurée comme suit :

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau N°14 : La fiche de valeur

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

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

Le trésorier a ainsi recours à plusieurs documents spécifiques pour chaque horizon temporel de prévision.

Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Conclusion du chapitre

La trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise, son analyse est devenue de plus en plus pertinente et opérationnelle pour les responsables financiers des entreprises mais aussi tous les dirigeants et gestionnaire de l'entreprise.

Ainsi, c'est de la trésorerie que dépendent la réalisation des projets de l'entreprise et par conséquent, de la réalisation de ses objectifs que ce soit financier ou stratégique. Comme la gestion rationnelle de la trésorerie assure pour l'entreprise une certaine pérennité et la préserve des cessations de paiement.

Donc, on constate que l'analyse d'une entreprise passe par l'étude des principaux éléments-clés du bilan dont les trois soldes significatifs qui sont le FR, BFR et la TN. En effet, le fonds de roulement net peut couvrir le besoin en fonds de roulement et toute différence entre ces deux grandeurs engendre un déséquilibre du bilan et la trésorerie de l'entreprise (positive ou négative) qui permet de rétablir l'équilibre du bilan.

La gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit, donc de prévoir les insuffisances et les facilitées de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et pour objectif d'avoir une situation excellente de cette dernière.

Après la détermination de la prévision, la gestion de trésorerie au quotidien a pour objet de faire le suivi des mouvements de trésorerie et la rendre proche de zéro.

Enfin, après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait vital de passer au cas pratique qui sert à compléter et à enrichir nos connaissances en matière techniques. Cette étude sera appréhendée par la présentation de l'organisme d'accueil, suivi du processus de la gestion de trésorerie.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Introduction

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

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

Nous essayerons à travers cette étude, avec l'aide des notions théoriques que nous avons développés dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage, d'analyser la situation de la trésorerie de cette entreprise, à partir des bilans fonctionnels, les tableaux des flux de trésorerie et le budget de trésorerie. Le but recherché est d'identifier, l'impact de la gestion de trésorerie sur l'amélioration de la performance des entreprises.

Notre analyse portera sur trois exercices (2017, 2018 et 2019) et cela pour nous permettra de comparer les résultats obtenus année par année, et d'apprécier l'évolution des éléments analysés.

L'analyse par le bilan nous permettra d'examiner et d'apprécier l'équilibre de la structure financière de l'entreprise tandis que l'analyse par le TFT et le budget de trésorerie nous indiquera l'origine et l'affectation de tous les flux de trésorerie dégagés au cours de ces exercices.

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

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Section 1 : Présentation de l'entreprise et son service de trésorerie

SOFICLEF est une société à responsabilité limitée (SARL) avec deux associés, née en 1998 EL Madania (wilaya d'Alger), elle a connu plusieurs développements qui l'ont amenée à se localiser à Si Mustapha (wilaya de Boumerdes), depuis 2010. Son capital au 12 août 2018 est de 151 000 000 DA et elle couvre une assiette de 35 000 m².

La SARL SOFICLEF est une entreprise exerçant dans une activité mixte, à savoir la fabrication et commercialisation de produits de quincaillerie, outillage électrique, portes et plaques d'immatriculation, ainsi que la revente en l'état (autres que les marques de la SARL SOFICLEF) de produits de quincaillerie, portes, outillage et outillage électrique.

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise SOFICLEF en général, et cela en passant par son historique, ses activités, ainsi que son mode d'organisation à travers ses divers directions et structures qui la composent, afin de tirer une idée générale sur cette entreprise.

1.1 Présentation générale de l'entreprise SOFICLEF

L'entreprise SOFICLEF depuis sa création s'évolue chaque année, maintenant elle occupe une place importante sur le marché algérien de certains produits de la quincaillerie, d'outillage..., elle fait se changer d'une entreprise importatrice seulement à une entreprise importatrice exportatrice au même temps.

1.1.1 Historique

Tout a commencé un certain 21 juin 1994, dans un local de 7 m² situé au : 39, rue Ahmed BOUMMAAZOUZA, El Madania (ex Salembier), Alger, où la première activité était la confection des ébauches de clés.

✚ En 1995

Vu le manque des distributeurs à cette époque, il a été décidé de faire la distribution des ébauches de clé sur le grand Alger, ainsi que la confection au public de la plaque d'immatriculation (emboutissage de la plaque).

✚ En 1996

Distribution des ébauches de clés sur le territoire national.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

✚ En 1997

Changement de siège, toujours à la même adresse, à savoir : 39, rue Ahmed BOUMMAAZOUZA, El Madania, Alger d'une première implantation des ébauches de clés de chez le fournisseur espagnole JMA.

SOFICLEF est devenue la plus grande société de distribution des ébauches de clé en Algérie sous le nom de la SARL SOFICLEF.

✚ En 1998 (Création de la SARL SOFICLEF) en date du 18 Février 1998.

Distributeur exclusif de la marque JMA en Algérie, plus de 90% de la part de marché des ébauches de clés.

Nouveau siège de 80 m² sis à la cité des jasmins, El Madania, Alger.

✚ En 1999

Signature d'un contrat d'exclusivité avec la société française FAAB, spécialisée dans la fabrication de plaque d'immatriculation, SOFICLEF est devenue le premier distributeur algérien de plaques d'immatriculation aux normes européennes avec un film réfléchissant.

Distribution de la plaque d'immatriculation sur le territoire national.

Vente annuelle de 80.000 à 100.000 plaques.

Nouveau siège sis à la rue Ahmed OUANOUI, El Madania, Alger.

✚ En 2000

Promotion de la plaque d'immatriculation (300.000 plaques par an) et élargissement du réseau de distribution des ébauches de clé et plaques d'immatriculation.

Répondre aux exigences des clients en termes de réclamations et de satisfaction client.

✚ En 2001

Première importation de serrures chez le fournisseur Espagnole AZBE « une serrure de qualité » par rapport à la mauvaise qualité de serrures le marché à cette époque suite à une étude de marché. Septembre 2001.

Signature d'un contrat d'exclusivité avec le fabricant de serrure turque KALA KILIT pour 1 million de dollar.

SOFICLEF est devenue concurrentielle par rapport à la serrure chinoise en qualité et en prix.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

✚ En 2002

Signature d'un contrat d'exclusivité avec le fabricant égyptien AHRAM (fabriquant de serrures) sous la marque IZO pour donner plus de choix au client.

Elargissement de la distribution de la serrure.

✚ En 2003

Elargissement de la gamme avec l'introduction de poignée de porte chez les fabricants HAMLE et HUSNA.

SOFICLEF a atteint 35% de part de marché de la serrure.

Début du routing et du service après-vente pour les produits suivants : serrures, poignées, plaques et ébauches de clés.

✚ En 2004

SOFICLEF a construit son propre bâtiment à Tixeraine, Alger, construction moderne de 900 M², avec 35 employés.

✚ En 2005

Début de négoce avec les chinois pour les produits cadenas et paumelles.

Elargissement de la gamme en insistant sur la qualité, sachant que les produits chinois sur le marché étaient de mauvaise qualité.

✚ En 2006

Restriction de l'entreprise et enregistrement de la marque SOFICLEF auprès de l'INAPI.

Un parc auto élargi qui dépasse les 10 véhicules.

Création d'une unité de montage de la poignée.

✚ En 2007

Acquisition d'une ligne de production de la poignée et de la plaque d'immatriculation.

Le nombre d'employé est passé à 60 employés.

✚ En 2008 (10^{ème} anniversaire)

Déplacement vers un nouveau site situé à Baba Ali Alger, d'une superficie de 5000 m².


Installation de deux lignes de production, une pour les poignées et crémones, injection, estampage et peinture, et l'autre pour la fabrication de la plaque d'immatriculation.

Elargissement de la distribution de la plaque d'immatriculation, avec une part de marche de 70%.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise


Cas « SARL SOFICLEF »

Elargissement de la distribution de serrures et poignée avec une part de marché de 65% avec un parc auto de 30 véhicules.

 En 2009


Lancement de nouvelles gammes de produits et début de la commercialisation de l'outillage électroportatif sous la marque SOFICLEF.

Début de la commercialisation des portes par l'ouverture d'un show-room de 1800 m², situé à Chéraga, Alger.

 En 2010


Déplacement vers le nouveau site à Si Mustapha BOUMERDES d'une superficie de 35 000 m² doté d'un système de stockage moderne.

Autorisation pour l'exploitation d'un entrepôt sous douane au niveau du site.

 En 2011

Augmentation de la capacité de production de la poignée de la crémonne.


Début de fabrication de la barre de crémonne.

 En 2012

Acquisition d'une 2^{ème} ligne de fabrication de plaque ultramoderne et augmentation de la capacité de production an 21.000.000 plaques/an.

Réalisation de la 1^{ère} exportation de la plaque d'immatriculation vers le Maroc.

Introduction de nouvelles gammes « électropompe-nettoyeur haute pression- poste à souder ».


 En 2013

Début du montage de la serrure au niveau de l'unité de production.

Elargissement de la gamme en introduisant l'outillage à main et les disques.


Restructuration de l'entreprise où le nombre d'employé à atteint 290 collaborateurs.

Statut d'opérateur économique agréé en douane

 En 2016

Homologation de la plaque d'immatriculation aux normes françaises.

1^{ère} exploitation de plaque d'immatriculation vers la France.

 En 2017

Certification de système management ISO 9001 : 2015

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

✚ En 2018 (20^{ème} anniversaire).

Signature d'un contrat de partenariat avec le groupe américain Stanley Black & Decker (leader mondial de l'outillage électroportatif).

Mise en place d'une planification stratégique.

Lancement Projet : Implémentation du Système d'information d'entreprise (Dynamics 365) -

Lancement Projet : Fabrication Corps de serrures.

✚ En 2019

Lancement Projet : Fabrication brouette (Acquisition et installation d'une ligne de production de brouette).

Lancement Projet : Ouverture point de ventes Ouest/ Est.

1.1.2 Les activités de l'entreprise

Les activités principales de l'entreprise sont :

✚ La production et la fabrication

- Poignées de portes ;
- Crémones de fenêtres ;
- Plaques d'immatriculation ;
- Le montage des serrures.

✚ La commercialisation et Distribution

- Outillages à main ;
- Outillages électroportatifs ;
- Accessoires Autos ;
- Portes de maison ;
- Tous types d'ébauches de clés.

1.1.3 Les marchés de l'entreprise

- ✚ Outillage et Quincaillerie ;
- ✚ Plaques d'immatriculation et clés ;
- ✚ Portes & fenêtres.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

1.1.4 Organisation de l'entreprise

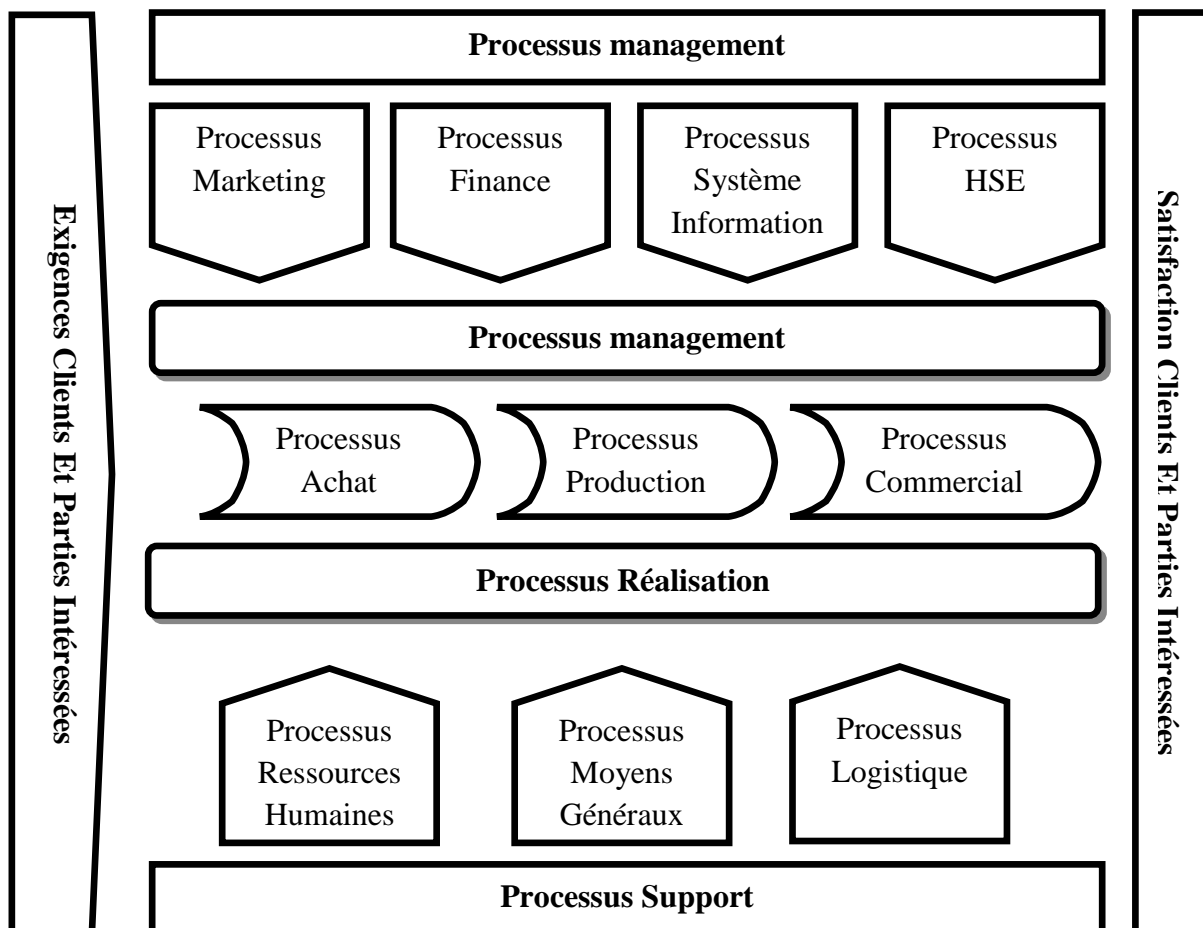
1.1.4.1 Organisation des Processus (Cartographie des processus)

L'implantation d'un système de management de la qualité au sein de SOFICLEF, encadré par la norme ISO 9001 version 2015, constitue un outil précieux pour améliorer en continu son fonctionnement interne et la qualité de ses produits fournis aux clients.

Dans ce cadre, la SARL SOFICLEF a défini les éléments d'entrée requis ainsi que les éléments de sortie attendus de ses processus en déterminant leurs interactions fonctionnelles, et cela en accord avec les exigences de la norme ISO 9001/2015.

Cette exigence est traduite dans un document officiel appelé « ID-Information documentée », qui cartographie le système d'organisation par approche processus comme suit :

Cartographie des processus de la SARL SOFICLEF¹



Source : Document interne de l'entreprise

¹Cartographie des processus du système management de la qualité SOFICLEF, réf. : ID-03-DG

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

1.1.4.2 Organisation structurelle (Organigramme)

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

Cette répartition se traduit par un Organigramme, qui définit les différents niveaux de la hiérarchie des responsabilités par une approche fonctionnelle.

L'entreprise se divise en 10 directions principales :

Direction générale

C'est le sommet de la hiérarchie organisationnelle de l'organisation, supervisant et assurant le suivi des travaux des sous-directions.

Les autres directions sont directement liées à la direction générale :

Cellule de communication

Elle prend en charge tous ce qui est moyens de communication informatique, leur maintenance et assure le développement de l'entreprise dans ce domaine.

Cellule HSE

Elle est chargée de l'hygiène et la sureté et de la sécurité des personnels et des biens au niveau de l'entreprise, cela se fait en effectuant des contrôles périodiques, contrôle d'accès à l'entreprise, les mesures de sécurité dans les ateliers....

Direction de production

Ce service est composé de 2 blocks : block de la fabrication et de l'assemblage et celui de la maintenance et du contrôle de qualité.

Ils collaborent pour assurer un produit fabriqué ou assemblé d'une qualité meilleure, à quantité spécifiée et dans des délais précis.

Direction logistique

Pour faciliter le transfert et l'exploitation de ses bien, la société SOFICLEF a développé ses services logistiques, avec plus de 36000 mètres carrés d'entrepôts, ce service est composé de plusieurs sous-direction : transit, entrepôt, transport et parc roulant et structure « Moyens Généraux ».

Leur but principal est d'assurer une meilleure flexibilité aux flux entrant et sortant.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Direction finance et comptabilité

C'est le service où nous avons effectués notre étude pour le mémoire.

Elle a pour intérêt de se concentrer sur les processus financiers et comptables qui affectent la situation économique de l'entreprise, elle donne une image claire de sa situation comptable.

Ses sous directions sont : la structure comptabilité, contrôle de gestion, trésor et audit et management de qualité, ces dernières veillent et assurent son bon fonctionnement.

Direction des ventes

Selon la répartition des fonctions dans chaque structure de cette direction, elle génère 90% du chiffre d'affaires de l'établissement et ses structures sont les suivantes: administration des ventes, structure « corporate », structure points de ventes et structure vente aux revendeurs.

Direction marketing et stratégie

Cette direction a pour objectif de réaliser une série d'opérations visant à la modernisation et au développement des besoins des consommateurs dans divers parties et types de produits de l'entreprise, elle assure également l'établissement des principes de la tarification et de la publicité pour les produits de l'entreprise qui visent à satisfaire à la fois les vendeurs et les acheteurs.

La direction du marketing comprend les départements suivants :

- Structure communication ;
- Structure marketing.

Direction achats

C'est la direction responsable des opérations d'achat des matières premières, produit semi fini et produit fini importés.

Elle se compose de deux structures : achats internationaux et achats locaux.

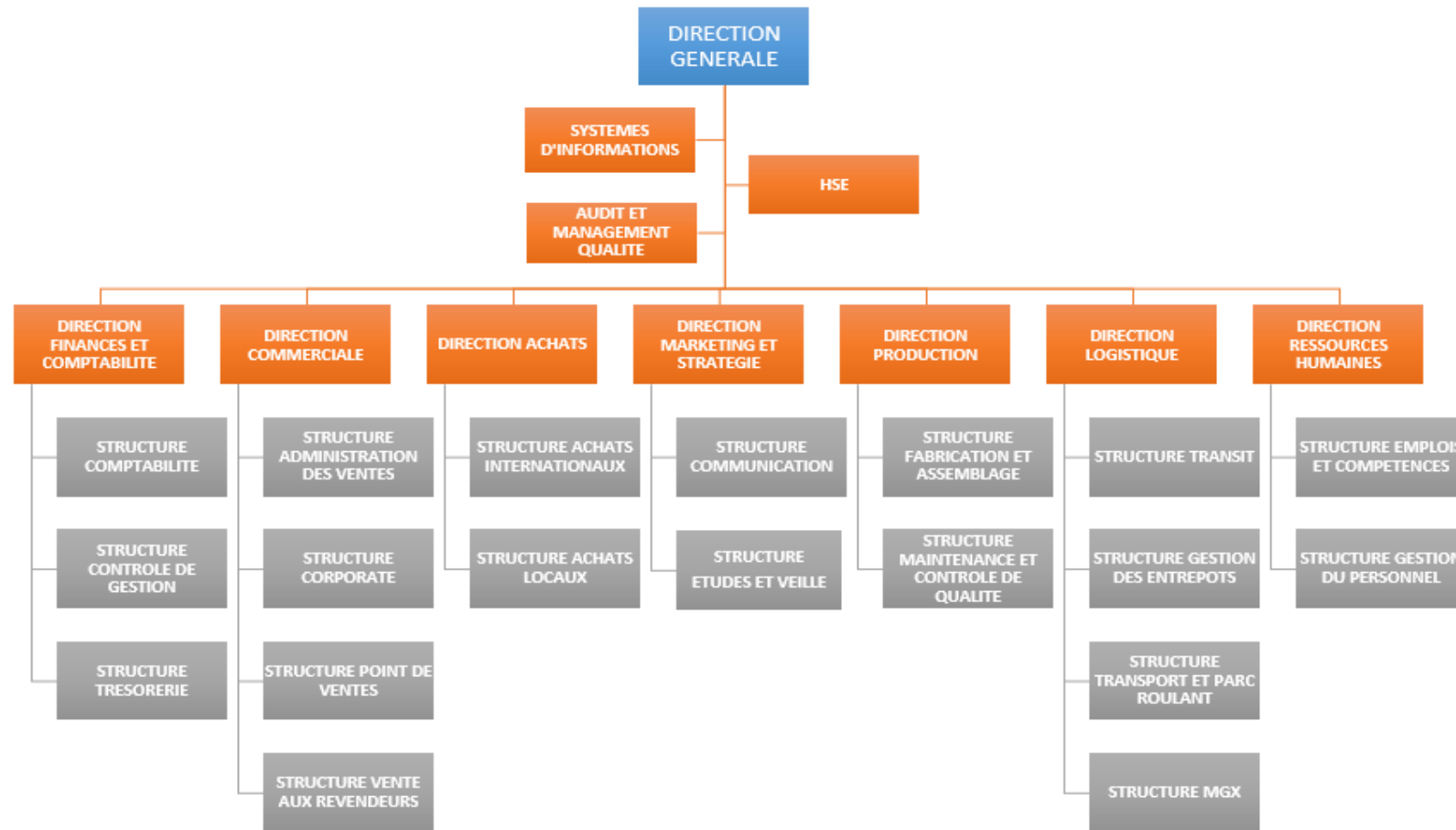
Direction ressources humaines

Cette direction prend en charge tout ce qui concerne le personnel de l'entreprise.

Elle se constitue de deux structures : emplois et compétences et structure gestion du personnel.

Après avoir présenté les différentes directions de l'entreprise, nous allons par la suite nous focaliser sur le côté production de l'entreprise en présentant le processus de fabrication des plaques d'immatriculation et des moules de caractères.

❖ Organigramme de l'entreprise SOFICLEF



Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

1.2 Structure Trésorerie

1.2.1 Missions

- + Veiller au bon déroulement des opérations du commerce extérieur ;
- + Organiser et suivre la gestion des flux financiers dans un objectif d'optimisation des rendements financiers selon la stratégie financière de la société et la réglementation en vigueur (financière, comptable, commerciale).

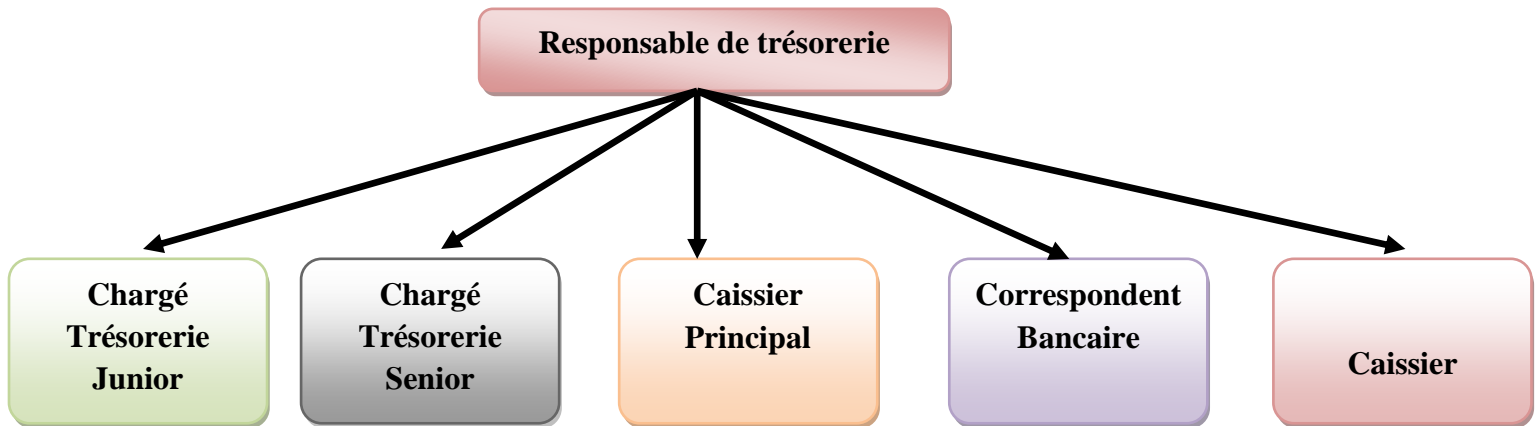
1.2.2 Tâches permanentes/occasionnelles

- Elaboration des plans de financement ;
- Définir des plans de gestion et suivre le déroulement des opérations (plans de financement, appels de fonds, ordres de virement...) ;
- Assurer la collecte de données nécessaires et veiller à leurs consolidations et à leur enregistrement ;
- Suivre le financement régulier de l'activité de la société et exécuter les appels de fonds, les ordres de virements, et autres demandes de paiements ;
- Identifier les points de dysfonctionnement et mettre en place les mesures correctives (réduction des délais de paiement, renégociation de crédit...) ;
- Elaborer et mettre en place des outils et procédures de suivi du plan de trésorerie (tableaux de bord, indicateurs de performance, suivi des frais financiers...) ;
- Assurer le suivi et la gestion des comptes bancaires (ouverture et suivi) ;
- Veiller à réaliser les objectifs assignés par la hiérarchie ;
- Assurer une veille permanente ;
- Respecter et exécuter les règles et consignes de sécurité.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

1.2.3 Organigramme de structure de trésorerie



Source : Document interne de l'entreprise.

La présentation générale l'entreprise SOFICLEF, nous a permis de comprendre son fonctionnement et la manière dont elle est organisée. En effet, nous essayerons dans ce qui suit d'appliquer les développements théoriques abordés dans les chapitres précédents au cas de «SOFICLEF».

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SARL SOFICLEF

Le bilan d'une entreprise est un tableau qui nous renseigne sur la situation patrimoniale à une période donnée, en général la clôture des comptes. L'analyse de l'équilibre financier a pour but d'apprécier la structure de financement à travers le calcul des différents indicateurs tels que le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TN), d'une part, et le calcul des différents ratios d'autre part. Cette analyse permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations, dans le but d'avoir une véritable appréciation sur l'entreprise.

L'objet de la présente section consiste à analyser la situation de la trésorerie et son évolution au cours des trois années (2017, 2018 et 2019) à travers : l'élaboration de bilan fonctionnel, le calcul des indicateurs de l'équilibre financier, l'analyse par la méthode des ratios ainsi que l'analyse par les indicateurs de performance.

2.1 Elaboration des bilans fonctionnels à partir des bilans comptables

Le bilan est un document interne et indispensable de chaque entreprise, il est élaboré par la structure comptabilité selon le système comptable financier (SCF).

2.1.1 Présentation des bilans fonctionnels des années 2017, 2018 et 2019

Après avoir effectué des retraitements et des reclassements sur les bilans comptables de 2017 à 2019 (voir l'annexe N°01, N°02 et N°03), nous avons pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Tableau N°15 : Bilan fonctionnel de l'actif des exercices 2017, 2018 et 2019

Actif	Exercices		
	2017	2018	2019
Désignation			
Emplois Stables			
Immobilisation incorporelles	15 382 859	61 465 929	82 067 371
Immobilisation corporelles	1 403 176 043	1 431 834 742	1 522 647 355
Terrains	203 029 854	203 029 854	203 029 854
Bâtiments	167 787 261	251 433 643	265 023 867
Autres immobilisations corporelles	634 599 522	579 611 839	656 834 228
Immobilisations en concession	397 759 406	397 759 406	397 759 406
Immobilisations en cours	10 200 464	17 083 307	13 922 955
Immobilisations financières	5 194 624	12 575 384	66 610 041
Impôts différés actif	5 194 624	12 575 384	66 610 041
Total Emplois stables	1 433 953 990	1 522 959 362	1 685 247 722
Actif circulant			
Actif circulant d'exploitation			
Stocks et encours	1 379 202 793	1 007 418 106	980 322 937
Clients	317 169 130	431 680 903	649 767 364
Impôts et assimilés	37 489 497	51 059 088	22 248 726
Autres créances et emplois assimilés			838 757
Autres débiteurs	39 373 728	42 835 241	43 786 136
Total Actif circulant d'exploitation (I)	1 773 235 148	1 532 993 338	1 696 963 620
Actif circulant hors d'exploitation			
Total Actif circulant hors exploitation (II)	0	0	0
Trésorerie Active			
Trésorerie	585 124 537	886 031 295	531 224 423
Total Trésorerie Active (III)	585 124 537	886 031 295	531 224 423
Total Actif circulant (I) + (II) + (III)	2 358 359 685	2 419 024 633	2 228 188 343
Total Actif	3 792 313 676	3 941 983 995	3 913 436 064

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise SOFICLEF

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Tableau N°16 : Bilan fonctionnel de passif des exercices 2017, 2018 et 2019

Passif	Exercices		
	2017	2018	2019
Désignation			
Ressources stables			
Capitaux propres	1 852 333 395	1 822 203 335	1 695 959 014
Capital émis	151 000 000	151 000 000	151 000 000
Primes et réservés	1 538 781 852	1 701 333 395	1 671 203 334
Résultat net	162 551 543	-30 130 060	-126 244 320
Amortissements et provisions	537 526 501	608 429 589	702 888 858
Dettes financières	602 503 422	558 879 798	536 762 881
Emprunt et dettes financières	602 503 422	558 879 798	536 762 881
Total ressources stables	2 992 363 318	2 989 512 722	2 935 610 753
Passif circulant			
Passif circulant d'exploitation			
Fournisseurs et comptes rattachés	619 926 836	239 947 330	111 933 385
Provisions et produits constatés d'avance	1 000 000		1 000 000
Impôts	104 265 265	46 849 255	64 880 264
Autres dettes	60 046 066	169 857 331	95 652 323
Total passif circulant d'exploitation (I)	785 238 167	456 653 916	273 465 972
Passif circulant hors exploitation			
Total passif circulant hors exploitation (II)	0	0	0
Trésorerie passive			
Trésorerie	14 712 191	495 817 358	704 359 339
Total trésorerie passive (III)	14 712 191	495 817 358	704 359 339
Total passif circulant (I) + (II) + (III)	799 950 358	952 471 274	977 825 311
Total passif	3 792 313 676	3 941 983 995	3 913 436 064

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise SOFICLEF

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

2.1.2 Présentation des bilans fonctionnels condensés 2017, 2018 et 2019

Ces bilans établis à partir des bilans comptables comprennent quatre masses à l'actif : emplois stables, actif circulant d'exploitation, actif circulant hors exploitation et trésorerie active, et quatre masses au passif : ressources stables, passif circulant d'exploitation, passif circulant hors exploitation et trésorerie passive.

Tableau N°17 : L'actif des bilans fonctionnels en grandes masses 2017,2018 et 2019

Actif	2017		2018		2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Emplois Stables	1 433 953 990	37.81	1 522 959 362	38.63	1 685 247 722	43.06
Actif Circulant	2 358 359 685	62.19	2 419 024 633	61.37	2 228 188 343	56.94
Actif Circulant d'exploitation	1 773 235 148	46.76	1 532 993 338	38.89	1 696 963 620	43.36
Actif Circulant hors exploitation	0	0	0	0	0	0
Trésorerie Active	585 124 537	15.43	886 031 295	22.48	531 224 423	13.57
Total Actif	3 792 313 676	100	3 941 983 995	100	3 913 436 064	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

Tableau N°18 : Le passif des bilans fonctionnels en grandes masses 2017,2018 et 2019

Passif	2017		2018		2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Ressources Stables	2 992 363 318	78.91	2 989 512 722	75.84	2 935 610 753	75.01
Passif Circulant	3 792 313 676	21.09	3 941 983 995	24.16	3 913 436 064	24.99
Passif Circulant d'exploitation	785 238 167	20.71	456 653 916	11.58	273 465 972	6.99
Passif Circulant hors exploitation	0	0	0	0	0	0
Trésorerie Passive	14 712 191	0.39	495 817 358	12.58	704 359 339	18
Total Passif	3 792 313 676	100	3 941 983 995	100	3 913 436 064	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

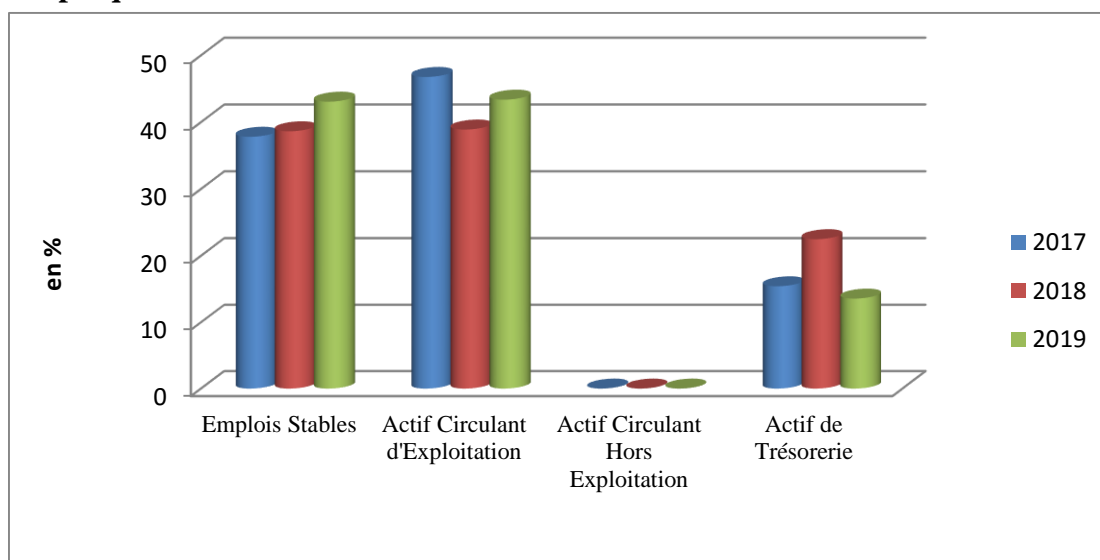
Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

2.1.3 Présentation graphiques des bilans fonctionnels condensés

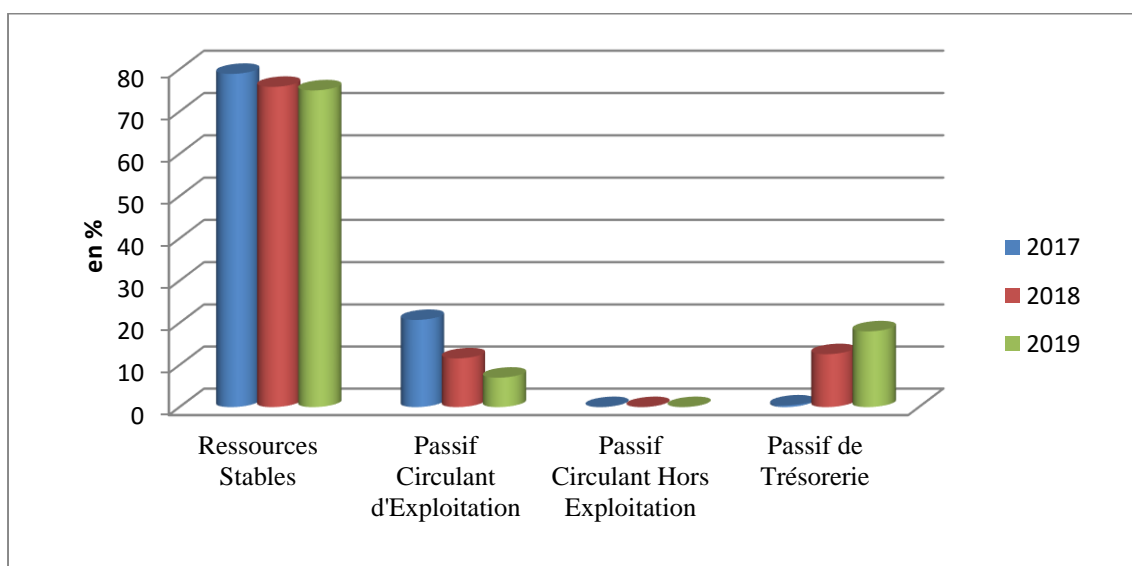
Afin de bien comprendre la constitution et l'évolution des montants enregistrés dans les bilans en grandes masses de l'unité étudiée durant la période 2017, 2018 et 2019 nous avons opté pour une représentation graphique bien détaillé du passif et l'actif du bilan.

Graphique N°01 : Les actifs des bilans fonctionnels condensés



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

Graphique N°02 : Les passifs des bilans fonctionnels condensés



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

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

2.1.4 L'analyse des bilans fonctionnels condensés 2017, 2018 et 2019

Selon les taux dégagés lors de l'élaboration des bilans fonctionnels en grandes masses de l'entreprise durant les trois années, nous analyserons et apporterons des commentaires sur les différentes masses des bilans fonctionnels.

2.1.4.1 Les emplois stables (ES)

Les emplois stables de l'entreprise SOFICLEF pour la période étudiée 2017, 2018 et 2019 représenté respectivement 37.81%, 38.63% et 43.06% du total actif. Elles ne dépassent pas les 50% ce qui signifie que l'entreprise est de caractère commercial. Nous constatons une augmentation d'une année à une autre, en 2018 soit une augmentation de 0.83% suite aux nouvelles acquisitions d'immobilisations incorporelles et financières, et une hausse de 5% en 2019 qui est due à l'augmentation des immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

2.1.4.2 Actif circulant d'exploitation (ACE)

L'actif circulant d'exploitation durant la période étudiée représenté respectivement 46.76%, 38.89%, 43.36% du total actif. Nous constatons une diminution de 8% en 2018 suite à la baisse du compte stocks et encours, et il a connu une légère augmentation en 2019 soit 4% ceci peut se justifier par l'augmentation du comptes clients, autres débiteurs et l'enregistrement du compte autres créances et emplois assimilés.

2.1.4.3 Actif circulant hors exploitation (ACHE)

Pour l'actif circulant hors exploitation l'entreprise n'exerce aucune activité en dehors son processus d'exploitation.

2.1.4.4 Trésorerie active (TA)

Le pourcentage de la trésorerie dans la totalité de l'actif durant la période 2017 à 2019 est représenté respectivement 15,43%, 22,48% et 13,57%. Nous remarquons une augmentation de 7% en 2018, suite à l'accroissement des disponibilités justifié par la baisse du compte stocks et encours. Et au cours de l'année 2019, elle a enregistré une diminution de 9% cela due à la diminution des disponibilités expliqué par l'augmentation du compte client.

2.1.4.5 Les ressources stables (RS)

Les ressources durables représentent plus de 70% du total passif. Nous constatons une diminution d'une année à une autre durant la période étudiée 2017, 2018 et 2019 représenté respectivement 78,91%, 75,84% et 75,01%, suite à la diminution de certains comptes (primes

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

et réserves et dettes financières) et l'enregistrement d'un résultat négatif au cours de deux dernières années.

2.1.4.6 Passif circulant d'exploitation (PCE)

Passif circulant d'exploitation représente 21% du total passif durant l'année 2017, et au cours de l'année 2018 et 2019 enregistré respectivement 12% et 7% du total passif. Nous constatons une diminution de 9% en 2018 et 5% en 2019 cela due à la diminution du comptes fournisseurs et comptes rattachés, impôts et autres dettes.

2.1.4.7 Passif circulant hors exploitation (PCHE)

Pour passif circulant hors exploitation l'entreprise n'exerce aucune activité en dehors son processus d'exploitation.

2.1.4.8 Trésorerie passive (TP)

Le pourcentage de la trésorerie dans la totalité de passif durant la période 2017 à 2019 est représenté respectivement 0.39%, 12,58% et 18%. Nous remarquons une augmentation dans l'exercice 2018 par rapport à l'exercice 2017 ceci est expliqué par le faite que l'entreprise fait appel au concours bancaires.

2.2 Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

L'analyse par la méthode des indicateurs de l'équilibre financier se fait par le calcul de l'équilibre financier à long terme, l'équilibre financier à court terme et l'équilibre financier immédiat qui va nous permettre de dégager la situation de la trésorerie de l'entreprise.

2.2.1 L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2017, 2018 et 2019

Le fonds de roulement net global représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. Il constitue une marge de sécurité pour l'entreprise qu'on peut calculer par deux méthodes.

2.2.1.1 Le fonds de roulement net global par le haut du bilan

$$\text{FRNG} = \text{Ressources Stables} - \text{Emplois stables}$$

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Tableau N°19 : Le FRNG par le haut du bilan

Désignation	2017	2018	2019
Ressources stables	2 992 363 318	2 989 512 722	2 935 610 753
Emplois stables	1 433 953 990	1 522 959 362	1 685 247 722
FRNG	1 558 409 327	1 466 553 359	1 250 363 032

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

2.2.1.2 Le fonds de roulement net global par le bas du bilan

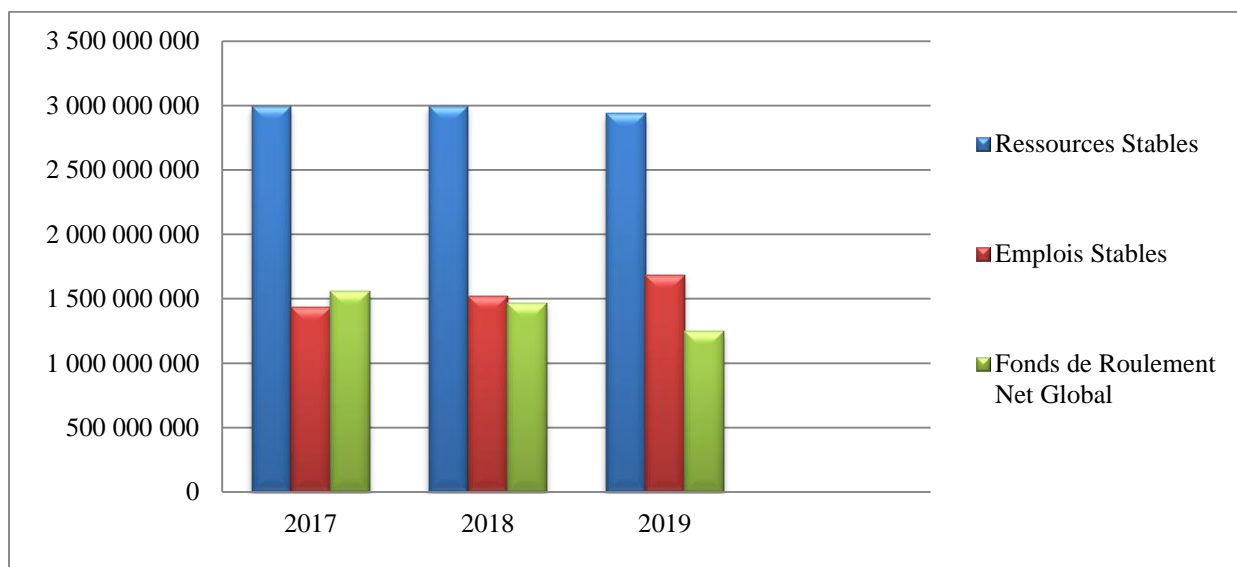
$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Tableau N°20 : Le FRNG par le bas du bilan

Désignation	2017	2018	2019
Actif circulant	2 358 359 685	2 419 024 633	2 228 188 343
Passif circulant	799 950 358	952 471 274	977 825 311
FRNG	1 558 409 327	1 466 553 359	1 250 363 032

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

Graphique N°03 : Le fonds de roulement net global



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°19

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

D'après les résultats obtenus nous constatons un FRNG positif durant les trois années (2017, 2018 et 2019), dans ce cas les ressources stables sont supérieures aux emplois stables c'est-à-dire les ressources couvrent largement les besoins à long terme de l'entreprise. Cela indique que l'entreprise SOFICLEF est en situation d'équilibre financier à long terme, qui lui

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

permet d'avoir une marge de sécurité appréciable et de financer une partie de ses besoins d'exploitation à court terme.

Nous remarquons une diminution du fonds de roulement au cours des trois exercices, il passe de **1 559 409 327 DA** en 2017 à **1 466 553 359 DA** en 2018 soit une baisse de **(92 855 968DA)**, et **1 251 363 032 DA** en 2019 soit une baisse de **(215 190 327DA)**.

Cela peut s'expliquer par la diminution de la valeur des capitaux propres pendant les trois exercices et les résultats négatifs enregistrés au cours des années 2018 et 2019 et en plus la diminution des DLMT.

2.2.2 L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2017/2018 et 2019

Le besoin en fonds de roulement est la partie des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'a pas été financé par les dettes liées au cycle d'exploitation.

Le BFR résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global.

Le BFR se calcule à partir de deux méthodes :

2.2.2.1 La première méthode de calcul du BFR

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{PCE} + \text{PCHE})$$

Tableau N°21 : Calcul du BFR

Désignation	2017	2018	2019
ACE + ACHE	1 773 235 148	1 532 993 338	1 696 963 920
PCE + PCHE	785 238 167	456 653 916	273 465 972
BFR	987 996 981	1 076 339 422	1 423 497 948

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

2.2.2.2 La deuxième méthode de calcul de BFR (par décomposition du BFR)

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

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

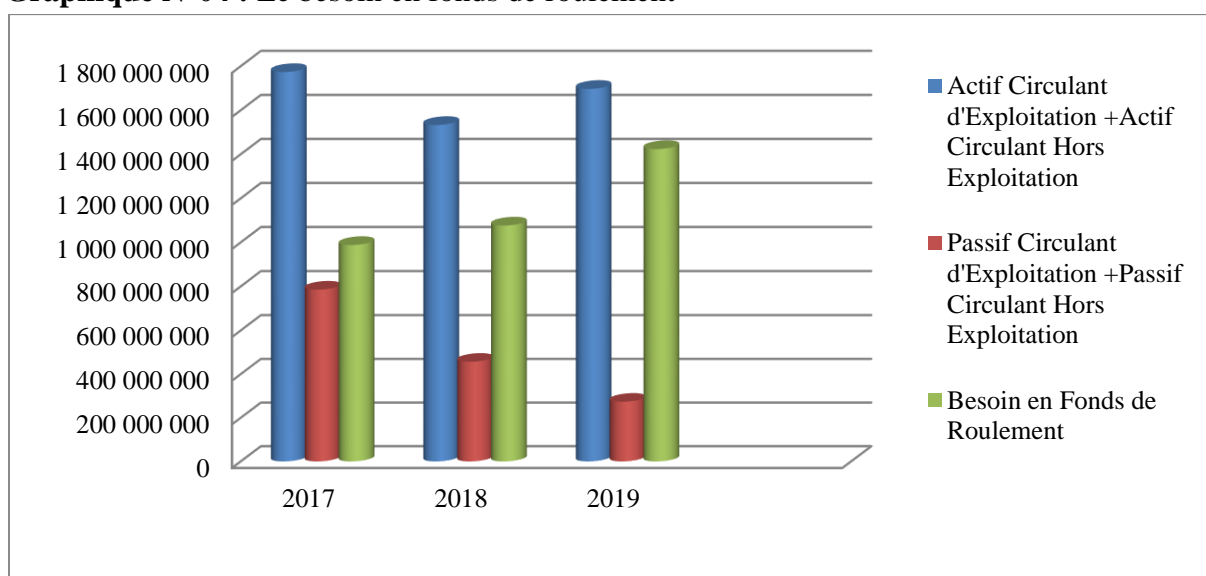
Cas « SARL SOFICLEF »

Tableau N° 22 : Calcul du BFR (Par décomposition du BFR)

Désignation	2017	2018	2019
ACE	1 773 235 148	1 532 993 338	1 696 963 920
PCE	785 238 167	456 653 916	273 465 972
BFRE = ACE - PCE	987 996 981	1 076 339 422	1 423 497 948
ACHE	0	0	0
PCHE	0	0	0
BFRHE = ACHE - PCHE	0	0	0
BFR	987 996 981	1 076 339 422	1 423 497 948

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

Graphique N°04 : Le besoin en fonds de roulement



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°21

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

L'entreprise SOFICLEF à réaliser un besoin en fonds de roulement et non pas un excédent (BFR positif) pendant les trois années (2017, 2018 et 2019), ce qui signifie que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme. Autrement dit la valeur des emplois à court terme est supérieure à la valeur des ressources à court terme.

Ce besoin représente la part de l'exploitation qui n'est pas financée par les dettes à court terme et pour résoudre ce problème l'entreprise doit faire appel à son fonds de roulement ou encore à des dettes financières (trésorerie passif). En effet la présence de créance clients et de stocks plus importants que les dettes fournisseurs signifient que l'entreprise règle ses fournisseurs en premier et puis elle encaisse auprès de ses clients.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Nous constatons une augmentation du besoin en fonds de roulement au cours des trois exercices, il passe de 987 996 981 DA en 2017 à 1 076 339 422 DA en 2018 soit une progression de 88 342 441 DA, et 1 423 497 948 DA en 2019 soit une progression de 347 158 526 DA.

2.2.3 L'équilibre financier immédiat (TN) pour les années 2017, 2018 et 2019

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière global de l'entreprise. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FR après financement du BFR.

La TN se calcul à partir de deux méthodes :

2.2.3.1 La TN à partir du FR et BFR

$$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Tableau N°23 : Calcul de la TN à partir du FR et du BFR

Désignation	2017	2018	2019
FR	1 558 409 327	1 466 553 359	1 250 363 032
BFR	987 996 981	1 076 339 422	1 423 497 948
TN	570 412 346	390 213 937	-173 134 916

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

2.2.3.2 La TN à partir du bilan

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

Tableau N°24 : Calcul de la TN à partir du bilan

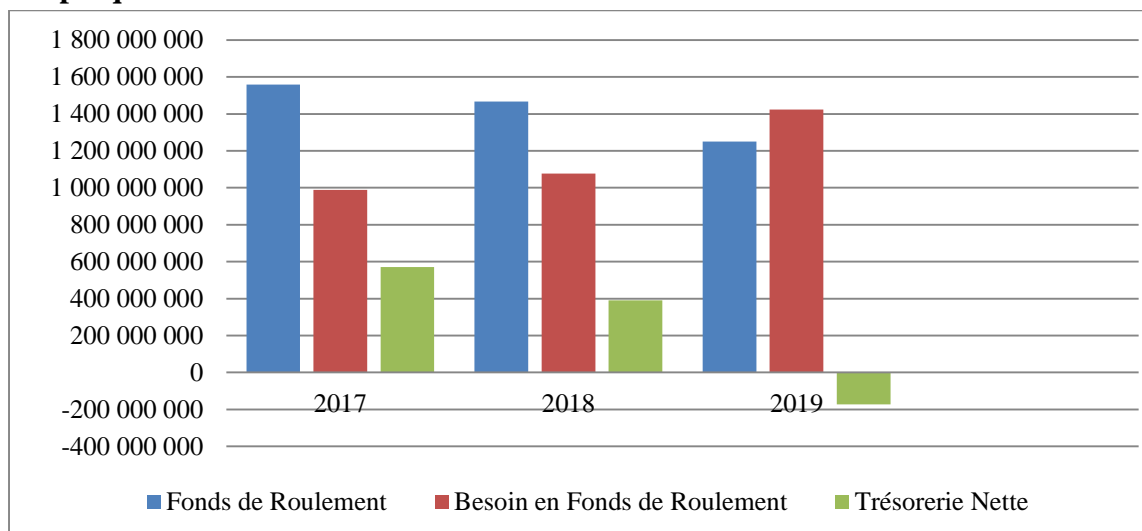
Désignation	2017	2018	2019
Trésorerie active	585 124 537	886 031 295	531 224 423
trésorerie passive	14 712 191	495 817 358	704 359 339
TN	570 412 346	390 213 937	-173 134 916

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Graphique N°05 : La trésorerie nette



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°23

➤ Interprétation de la trésorerie nette

La trésorerie nette est étroitement liée à deux notions fondamentales qui sont le FRNG et BFR. D'après les résultats obtenus, nous constatons que la TN de l'entreprise SOFICLEF est positive pour les deux premières années (2017, 2018), ce qui signifie que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir ses besoins, et à l'importance du FR par rapport au BFR.

L'entreprise SOFICLEF est en situation d'équilibre financier immédiat ou à très court terme pour l'année 2017 est de **570 412 346 DA** Et pour l'année 2018 est de **390 213 937 DA**, donc elle couvre largement son BFR par son FR. La diminution du FR et l'augmentation du BFR a causé une trésorerie négative pour l'année 2019(-**173 134 916 DA**), cela s'explique que l'entreprise a dégagé des besoins à court terme très importants et elle ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins, donc le FR ne couvre pas la totalité de BFR et dans ce cas elle doit absolument avoir recours à des modes de financement à court terme (concours bancaires) pour financer le reste du BFR non couvert par le FR.

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

2.3 Analyse par la méthode des ratios pour les années 2017, 2018 et 2019

La comparaison de certains postes du bilan d'une entreprise avec d'autres éléments de cette même entreprise amène à déterminer un rapport appelé ratio.

Les ratios permettent de connaître la valeur ou d'estimer la structure financière de l'entreprise. Les ratios financiers sont utilisés pour évaluer la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité d'une entreprise.

Parmi les ratios utilisés pour l'analyse de la trésorerie, les ratios de liquidité et le ratio de solvabilité et les ratios de gestion.

2.3.1 Les ratios de liquidités

Le calcul de ces ratios nous permettra de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. On distingue le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte et le ratio de liquidité immédiate.

2.3.1.1 Ratio de liquidité générale

Egalement appelé ratio de fonds de roulement. Ce ratio est un indicateur de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme par son actif circulant. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N°25 : Ratio de liquidité générale

Désignation	2017	2018	2019
Actif circulant	2 358 359 685	2 419 024 633	2 228 188 343
DCT	799 950 358	952 471 274	977 825 311
RLG	2,95	2,54	2,28

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

➤ Interprétation du ratio de liquidité générale

Après avoir calculé le ratio de LG qui se trouve supérieur à 1 tout au long de la période étudiée, ceci signifie que l'entreprise peut honorer l'intégralité de ses dettes à court terme (DCT) avec son actif circulant (Actif circulant important couvrant ses dettes à CT).

✚ Pour l'exercice 2017 le ratio de LG est égal à **2,95** c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 2,95 fois par les actifs à court terme.

✚ Pour l'exercice 2018 le ratio de LG est égal à **2,54** c'est-à-dire que les dettes à court terme couvertes 2,54 fois par les actifs à court terme.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

✚ Pour l'exercice 2019 le ratio de LG est égal à **2,28** c'est-à-dire que les dettes à court terme couvertes 2,28 fois par les actifs à court terme.

Donc cette entreprise est solvable à court terme.

2.3.1.2 Ratio de liquidité restreinte

Ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et VMP. Il se calcule comme suit :

$$\text{RLR} = \text{créances à moins d'un an} + \text{disponibilités} / \text{dettes à moins d'un}$$

Tableau N°26 : Ratio de liquidité restreinte

Désignation	2017	2018	2019
Créances à moins d'un an	394 032 355	525 575 232	716 640 983
Disponibilités	585 124 537	886 031 295	531 224 423
DCT	799 950 358	952 471 274	977 825 311
RLR	1,22	1,48	1,28

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

➤ **Interprétation du ratio de liquidité restreinte**

On constate que le ratio de LR durant les trois années (2017, 2018 et 2019) est supérieur à 1, ceci indique que l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités sans liquider ses stocks, alors l'entreprise est solvable à court terme.

2.3.1.3 Ratio de liquidité immédiate

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{disponibilités} / \text{dettes à moins d'un}$$

Tableau N°27 : Ratio de liquidité immédiate

Désignation	2017	2018	2019
Disponibilités	585 124 537	886 031 295	531 224 423
DCT	799 950 358	952 471 274	977 825 311
RLI	0,73	0,93	0,54

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

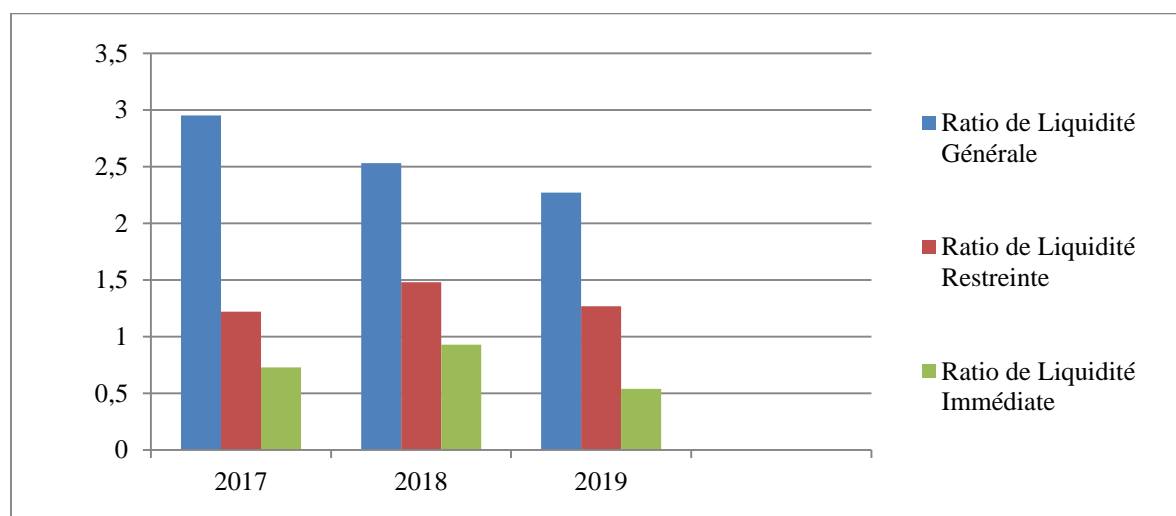
Cas « SARL SOFICLEF »

➤ Interprétation du ratio de liquidité immédiate

Ce ratio permet de comparer les disponibilités avec les dettes à court terme. Durant la période étudiée, le RLI est inférieur à 1 ceci veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme immédiatement et les régler à partir des valeurs disponibles seulement, alors l'entreprise n'est pas solvable immédiatement.

Pour mieux expliquer ces résultats nous allons les représenter graphiquement :

Graphique N°06 : Ratios de liquidités



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des tableaux N°25, 26, 27

2.3.2 Ratios de solvabilité

2.3.2.1 Ratio de solvabilité générale

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité (représenté dans les tableaux N°28, 29,30). Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{total actif}}{\text{total es dettes}}$$

Tableau N°28 : Ratio de solvabilité générale

Désignation	2017	2018	2019
Total Actif	3 792 313 676	3 941 983 995	3 913 436 064
Total dettes	1 386 741 589	1 015 533 714	810 228 853
Ratio de solvabilité générale	2,73	3,88	4,83

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

➤ Interprétation du ratio de solvabilité générale

Le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 durant la période étudiée, cela signifie que l'entreprise SOFICLEF est en mesure de rembourser rapidement ses dettes.

2.3.2.2 Ratio d'autonomie financière

C'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres. Sa valeur doit être supérieure à 1. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{total des dettes}}$$

Tableau N°29 : Ratio d'autonomie financière

Désignation	2017	2018	2019
Capitaux propres	1 852 333 395	1 822 203 335	1 695 959 014
total des dettes	1 386 741 589	1 015 533 714	810 228 853
Ratio d'autonomie financière	1,33	1,79	2,09

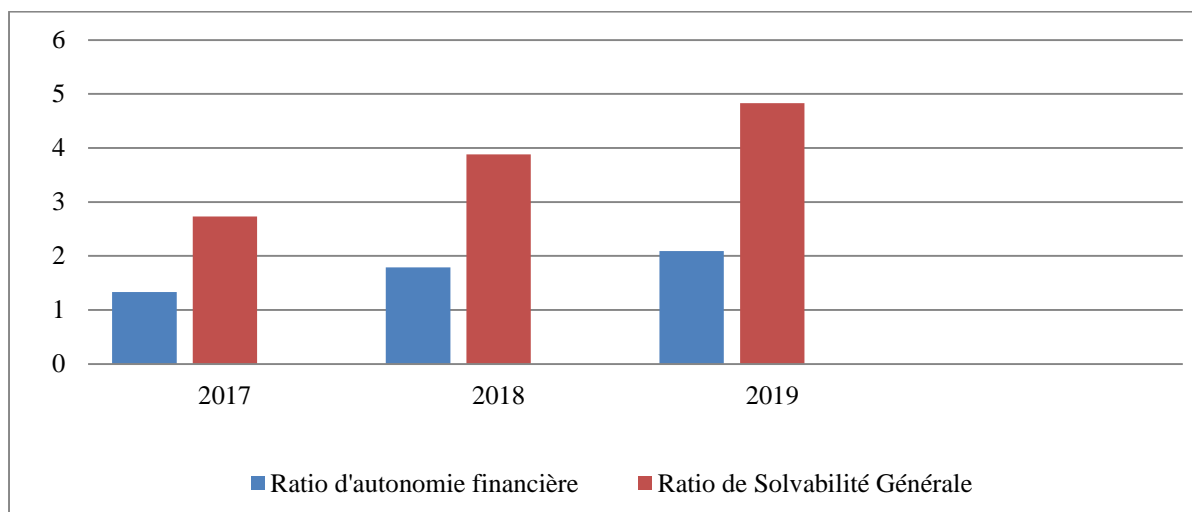
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

➤ Interprétation de ratio d'autonomie financière

D'après les résultats obtenus, Nous constatons que l'entreprise SOFICLEF possède d'une autonomie financière durant les années 2017, 2018 et 2019 vu que le ratio d'autonomie financière est supérieur à 1, donc l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.

Pour mieux expliquer ces résultats nous allons les représenter graphiquement :

Graphique N°07 : Ratios de solvabilité



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°28, 29

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

2.3.3 Les ratios de rotation ou de gestion

Ces ratios nous renseignent sur la gestion des ressources, des emplois et de l'activité, en général de l'entreprise. Parmi ces ratios on trouve le ratio de rotation de stocks de marchandises, le ratio de délais clients et de délais fournisseurs.

2.3.3.1 Ratio de rotation des stocks de marchandises

Ce ratio traduit la vitesse de rotation des stocks. Plus il est élevé plus l'entreprise fait tourner rapidement ses stocks.

$$\text{Rotation des stocks de marchandises} = \text{stock moyen de marchandise} * 360 / \text{Coût d'achat}$$

Tableau N°30 : Rotation des stocks de marchandises

Désignation	2017	2018	2019
Stock moyen de Mses	1 182 994 691	1 193 310 450	9 938 705 215
Coût d'achat	1 862 465 281	2 200 832 426	1 669 933 153
Rotation des stocks de Mses	229 jours	195 jours	214 jours

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

➤ Interprétation de ce ratio

Nous remarquons que le ratio de rotation des stocks a connu une diminution en 2018, passant de 229 jours en 2017 à 195 jours, puis il a progressé en 2019 à 214 jours. Cette rotation révèle que l'entreprise n'a pas des difficultés pour liquider ses stocks, c'est-à-dire ses marchandises se vendent rapidement. Donc cette entreprise a découlé d'une bonne gestion des stocks grâce à la disponibilité des marchandises dans l'entrepôt sous douane et à la rapidité de la rotation d'écoulement du stock.

2.3.3.2 Ratio des délais clients

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours de crédit consenti par l'entreprise à ses clients. Plus cette durée est importante, plus le besoin en fonds de roulement est élevé. Il se détermine par la formule suivante :

$$\text{Ratio des délais client} = \text{Créances clients} * 360j / \text{Chiffre d'affaire en TTC}$$

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Tableau N°31 : Calcul de ratio des délais clients

Désignation	2017	2018	2019
Créances clients	317 169 130	431 680 903	649 767 364
Chiffre d'affaire	3 730 397 332	3 367 909 673	2 935 496 140
Ratio des délais clients	31 jours	46 jours	80 jours

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

➤ **Interprétation de ratio des délais clients**

Nous remarquons que les délais clients en progression tout au long de la période de notre étude 2017 à 2019 représenté respectivement 31 jours, 46 jours et 80 jours. Cela du à l'augmentation des créances clients pendant ces trois années.

2.3.3.3 Ratio des délais fournisseurs

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours des dettes fournisseurs. Il se calcul comme suit :

Ratio des délais fournisseurs = Dettes fournisseurs* 360j/ Total achats en TTC

Tableau N°32 : Calcul de ratio des délais fournisseurs

Désignation	2017	2018	2019
Dettes fournisseurs	619 926 836	239 947 330	111 933 385
Total achats en TTC	2 976 735 961	2 835 822 404	2 534 960 606
Ratio des délais fournisseurs	75 jours	30 jours	16 jours

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

➤ **Interprétation de ratio des délais fournisseurs**

D'après ce tableau, nous remarquons que la durée moyenne des crédits accordés à l'entreprise par ses fournisseurs ont connu une diminution par rapport à la première année de notre période d'étude, passant de 75 jours en 2017, à 30 jours en 2018 et à 16 jours en 2019.

D'après les analyses du ratio de règlement des dettes fournisseurs et du ratio de recouvrement des créances, nous avons constaté pour les deux exercices 2018 et 2019, que l'entreprise accordait trop de temps à ses clients pour payer leurs créances, que le temps imparti à la société par ses fournisseurs pour régler ses dettes (délais de paiement clients supérieur aux délais de paiement fournisseurs).

Par contre en 2017 les délais de paiement clients sont inférieurs aux délais de paiement fournisseurs cela nous indique que l'entreprise a une bonne gestion de ses créances en cette année.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

2.4 Analyse par les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des indicateurs de mesures de performance permettant de découvrir les améliorations et les points faibles d'une entreprise. Donc il convient de choisir convenablement les indicateurs pertinents permettant de corriger la situation présente et de projeter l'avenir. Les entreprises utilisent généralement des indicateurs fiables, faciles à calculer et susceptibles d'être retenus pour évaluer la performance de l'entreprise à savoir la valeur ajoutée, la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement, l'endettement.

2.4.1 La valeur ajoutée

Elle mesure la richesse créée par l'entreprise au cours d'un exercice. Elle constitue un indicateur de croissance économique de l'entreprise. D'autre part, elle permet d'apprécier la rémunération des différents facteurs de production, elle précise ainsi comment cette richesse a été répartie au cours de l'exercice entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle est déterminée par la différence entre la production et la consommation de l'exercice. Dans ce cas la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise SOFICLEF durant les trois exercices étudiés (2017, 2018 et 2019) se présente comme suit :

Tableau N°33 : La valeur ajoutée

Années	2017	2018	2019
VA	702 326 421	570 056 501	410 742 305

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

➤ Interprétation de la valeur ajoutée

Ce tableau représente l'état de la valeur ajoutée réalisée par l'entreprise SOFICLEF, nous remarquons que cette dernière est positive durant les trois années, elle s'élève à 702 326 421 DA en 2017, et 570 056 501 DA en 2018 et avec un montant de 410 742 305 DA en 2019. Cette diminution de la valeur ajoutée est due principalement à la baisse du chiffre d'affaire et de la production de l'exercice durant la période étudiée.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

- **Ratio de la valeur ajoutée**

Tableau N°34 : Ratio de la valeur ajoutée

Désignation	2017	2018	2019
VA	702 326 421	570 056 501	410 742 305
Production de l'exercice	3 679 062 382	3 405 878 905	2 945 702 911
Ratio de la VA= la VA/ la production de l'exercice *100	19,09 %	16,74 %	13 ,94 %

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

➤ **Interprétation de ratio de la valeur ajoutée**

Ce ratio est significatif puisqu'il mesure la richesse réelle créée par l'entreprise du fait de son activité productive, et ce supplément de valeur que génère l'entreprise va pouvoir rémunérer les différents acteurs qui ont contribué à sa production.

2.4.2 La rentabilité

L'analyse par les ratios de rentabilité se fait par les ratios suivant :

2.4.2.1 Ratio de rentabilité économique

Ce ratio mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital employé. Le revenu généré est mesuré par l'indicateur financier que constitue le résultat d'exploitation (R.E) sur le total actif.

$$\text{RE} = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux permanents}) * 100$$

Tableau N°35 : Calcul de ratio de rentabilité économique

Désignation	2017	2018	2019
Résultat d'exploitation	242 248 364	8 258 216	-123 834 321
Capitaux permanents	2 454 836 817	2 381 083 133	2 232 721 895
RE	9,86%	0,34%	-5,54%

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

➤ **Interprétation de ratio de la rentabilité économique**

Ce tableau représente la rentabilité économique réalisée par l'entreprise SOFICLEF, nous constatons que durant les deux premières années le ratio est positif, il s'élève à 9,86% en 2017 et 0,34% en 2018, cela signifie que la rentabilité de l'entreprise est satisfaisante, autrement dit, ses actifs économiques sont rentables. Par contre ce ratio est négatif en 2019, il

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

est de -5,54%, cette baisse pourrait s'expliquer par la diminution du résultat opérationnel ce qui a mené l'entreprise à réaliser un déficit. Cette entreprise doit avoir une rentabilité supérieure à 10% pour être rentable.

2.4.2.2 Ratio de rentabilité financière

Cette rentabilité exprime à quel point les dettes financières peuvent améliorer la profitabilité des actionnaires ainsi la rentabilité de l'entreprise dans un sens global.

$$\text{RF} = (\text{Résultat net comptable} / \text{capitaux propres}) * 100$$

Tableau N°36 : Calcul de ratio de rentabilité financière

Désignation	2017	2018	2019
Résultat net comptable	162 551 543	-30 130 060	-126 244 320
Capitaux propres	1 852 333 395	1 822 203 335	1 695 959 014
RF	8,77%	-1,65%	-7,44%

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

➤ Interprétation de ratio de la rentabilité financière

Le ratio de rentabilité financière mesure l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses capitaux étrangers et rémunérer les apporteurs de capitaux. D'après ce tableau, on remarque que le ratio rentabilité financière de l'entreprise SOFICLEF est négatif pour les exercices 2018 et 2019, ce qui indique que l'entreprise a enregistré des pertes qui ont induit la dégradation de la rentabilité financière. Par contre, ce ratio est positif en 2017 il est de 8,77% cela signifie que les capitaux internes engagés sont rentables.

L'effet de levier financier

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

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

Tableau N°37 : Calcul de l'effet de levier

Désignation	2017	2018	2019
Rentabilité financière	8,77%	-1,65%	-7,44%
Rentabilité économique	9,86%	0,34%	-5,54%
LF	-1,09%	-1,99%	-1,9%

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

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

➤ Interprétation de l'effet de levier financier

L'effet de levier financier désigne l'impact de l'endettement sur les capitaux propres. Dans notre cas d'étude, l'entreprise SOFICLEF a réalisé un effet de levier est négatif, cela signifie que l'endettement exerce un impact négatif sur la rentabilité financière dégagée par cette entreprise. Dans cette éventualité, elle ne peut pas s'endetter tant que sa rentabilité économique est inférieure au taux d'intérêt. Donc l'effet de levier impact négativement la performance de l'entreprise.

2.4.3 La profitabilité ou ratio de rentabilité commerciale

Ce ratio mesure l'importance du bénéfice net par rapport au chiffre d'affaires ; il va permettre de caractériser l'aptitude de l'entreprise et de sa gestion à produire des bénéfices. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de profitabilité} = (\text{Résultat de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire}) * 100$$

Tableau N°38 : Ratio de profitabilité

Désignation	2017	2018	2019
Résultat de l'exercice	162 551 543	-30 130 060	-126 244 320
Chiffre d'affaire	3 730 297 332	3 367 909 673	2 935 496 140
Ratio de profitabilité	4,36%	-0,89%	-4,30%

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

➤ Interprétation de ratio de profitabilité

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la profitabilité (ou ratio de rentabilité commerciale) est positive en 2017 cela s'explique que l'activité de l'entreprise a généré de profit, par contre en 2018 et en 2019 la profitabilité est négative cela signifie que l'activité de l'entreprise n'a pas généré de profit, bien au contraire, elle a perdu du capital. Cela peut se voir aussi par la réalisation d'un résultat négatif pendant la période étudiée.

2.4.4 L'autofinancement

L'autofinancement correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés.

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Donc pour calculer l'autofinancement on a besoin de calculer la CAF qui sera présenté dans le tableau ci-dessous.

✚ La capacité d'autofinancement

La CAF mesure les ressources dégagées au cours de l'exercice et restant à la disposition de l'entreprise. Elle est cependant calculée le plus souvent par une méthode dite « additive » qui consiste à accumuler les bénéfices et les amortissements de l'entreprise.

$$\text{CAF} = \text{résultat net} + \text{charges non décaissables} - \text{produits non encaissables}$$

Les charges non décaissables

- Les dotations aux amortissements et aux provisions et perte de valeur.
- La valeur nette comptable.

Les produits non encaissables

- Reprise sur amortissements et provisions.
- Produits de cession des éléments d'actif.
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat.

Tableau N°39 : Calcul de la CAF

Désignation	2017	2018	2019
Résultat net	162 551 543	-30 130 060	-126 244 320
D.A.A.P.P.V	-83 738 058	-140 200 695	-143 617 705
Reprise/ amorti et pro	215 364	25 213 475	49 325 302
CAF	78 598 121	-195 544 230	-319 187 327

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

➤ Interprétation de la CAF

Les résultats obtenus dans ce tableau montrent que l'entreprise SOFICLEF n'était pas en mesure de s'autofinancer en 2018 et 2019, cette insuffisance d'autofinancement s'explique par une baisse importante de résultat net de cet exercice elle risque de connaître des difficultés financières. Par contre on remarque que cette entreprise a réalisé une capacité d'autofinancement positive durant l'année 2017, cela signifie que l'entreprise dégage un surplus monétaire et dispose de possibilités de financement de la croissance de l'activité financière des nouveaux investissements. Ce signe positif de la capacité d'autofinancement présente à l'entreprise des assurances et des garanties auprès de sa banque afin d'octroyer des emprunts.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Après avoir calculé la CAF il ya lieu de calculer l'autofinancement et le ratio d'autofinancement qui seront présenter dans le tableau ci-dessous :

$$\text{Ratio d'autofinancement} = \text{Autofinancement net} / \text{Fonds propres}$$

Tableau N°40 : Calcul de l'autofinancement et ratio d'autofinancement

Désignation	2017	2018	2019
CAF	78 598 121	-195 544 230	-319 187 327
Dividendes	17 792 290	0	0
Autofinancement net	60 805 831	-195 544 230	-319 187 327
Fonds propres	1 852 333 395	1 822 203 335	1 695 959 014
Ratio d'autofinancement	0,0328	-0,107	-0,188

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

➤ Interprétation de l'autofinancement et le ratio d'autofinancement

D'après ce tableau, l'entreprise fait recours à l'emprunt, donc elle a des dettes financières à rembourser. Elle supporte seule la charge de l'impôt, et les risques financiers, donc recours à des emprunts est souvent la meilleure décision en tenant compte des taux d'intérêt.

2.4.5 L'endettement

Le ratio d'endettement permet de renseigner sur la politique financière de l'entreprise, il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\sum \text{dettes}}{\sum \text{total actif}}$$

Tableau N°41 : Calcul de ratio d'endettement

Désignation	2017	2018	2019
\sum dettes	1 386 741 589	1 015 533 714	810 228 853
\sum actif	3 792 313 675	3 941 983 995	3 913 436 065
Ratio d'endettement	0,365	0,257	0,207

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

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

➤ **Interprétation de ratio l'endettement**

Nous constatons dans ce tableau que l'endettement de l'entreprise SOFICLEF est inférieur à 1 ce qui indique que l'endettement de cette entreprise est faible ce qui est favorable pour sa performance.

Afin de déterminer le résultat d'une entreprise et connaître son évolution dans le temps, l'analyse par le bilan reste insuffisante et doit être complétée par une analyse dynamique (les flux de trésorerie et de budget de trésorerie).

Section 3 : Analyse du budget de trésorerie et tableau des flux de trésorerie au sein de l'entreprise SOFICLEF

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

Au long de cette section, nous allons présenter en premier lieu, le budget de trésorerie par trimestre pour l'année 2019 afin d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, ensuite, le tableau des flux de trésorerie et son interprétation.

3.1 Analyse du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un instrument de prévision très important pour la gestion de l'entreprise à court terme. C'est un outil qui permet de prévoir les difficultés prochaines d'une entreprise et qui conduit à la prise de décision afin d'assurer son fonctionnement et sa survie.

3.1.1 Présentation du budget de trésorerie pour l'année 2019 par trimestre

Le budget de trésorerie de l'entreprise SOFICLEF est élaboré par la méthode des encaissements et des décaissements qui consiste à réunir dans un même document les entrées et les sorties de liquidité prévues et le solde de trésorerie de l'année précédente.

Les soldes de trésorerie de fin de période sont déterminés par la différence entre les encaissements et les décaissements, tout en tenant compte du montant de la trésorerie initial.

Tableau N°42 : Calcul des écarts pour le 1^{er} et le 2^{eme} trimestre

Désignation	1 ^{er} trimestre				2 ^{eme} trimestre			
	Réalisations	Prévisions	Ecarts	%	Réalisations	Prévisions	Ecarts	%
Trésorerie initiale	958 085 808	459 107 677	498 978 131	209	688 258 853	320 912 237	367 346 616	214
Encaissements								
Encaissement issu des ventes TTC	867 230 715	1 499 658 868	-632 428 153	58	828 069 444	1 296 839 396	-468 769 952	64
Financement	700 000 000	246 740 639	453 259 361	284	0	0	0	
Total encaissements	1 567 230 715	1 746 399 507	-179 168 792	90	828 069 444	1 296 839 396	-468 769 952	64
Décaissements								
Règlements fournisseurs étrangers	577 333 615	1 199 128 085	-621 794 470	48	465 193 235	775 110 051	-309 916 816	60
Financement	508 186 524	52 523 317	455 663 207	968	0	0	0	
Frais financier	2 964 350	3 900 000	-935 650	76	0	3 900 000	-3 900 000	0
Divers fournisseurs locaux	105 987 095	110 100 000	-4 112 905	96	103 528 672	110 100 000	-6 571 328	94
Note impôts	54 199 086	89 131 795	-34 932 709	61	30 784 339	73 423 375	-42 639 036	42
Droit de douanes	156 028 331	299 931 774	-143 903 443	52	215 057 574	259 357 879	-44 300 305	82
Masse salariale	96 391 052	82 500 000	13 891 052	117	81 159 428	82 500 000	-1 340 572	98
Loyers leasing	16 657 522	27 029 023	-10 371 501	62	24 609 946	52 041 492	-27 431 546	47
Total décaissements	1 517 747 575	1 864 243 994	-346 496 419	81	920 333 194	1 356 432 797	-436 099 603	68
Variation de trésorerie	49 483 140	-117 844 487	167 327 627	-42	-92 263 750	-59 593 401	-32 670 349	155
Trésorerie finale	1 007 568 948	341 263 190	666 305 758	295	595 995 103	261 318 836	334 676 267	228

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir document interne de l'entreprise

Tableau N°43 : Calcul des écarts pour le 3^{ème} et le 4^{ème} trimestre

Désignation	3 ^{ème} trimestre				4 ^{ème} trimestre			
	Réalisations	Prévisions	Ecart	%	Réalisations	Prévisions	Ecart	%
Trésorerie initiale	728 770 932	275 320 503	453 450 429	265	585 640 923	898 711 703	-313 070 780	65
Encaissements								
Encaissement issu des ventes TTC	784 113 724	1 571 409 403	-787 295 679	50	905 013 568	1 591 492 446	-686 478 878	57
Financement	0	0			0	0	0	
Total encaissements	784 113 724	1 571 409 403	-787 295 679	50	905 013 568	1 591 492 446	-686 478 878	57
Décaissements								
Règlements fournisseurs étrangers	283 752 816	762 019 675	-478 266 859	37	364 345 163	689 182 107	-324 836 944	53
Financement	0	31 500 000	-31 500 000	0	0	0	0	
Frais financier	935 345	3 900 000	-2 964 655	24	717 432	3 900 000	-3 182 568	18
Divers fournisseurs locaux	92 683 831	111 100 000	-18 416 169	83	63 846 489	110 100 000	-46 253 511	58
Note impôts	23 089 900	85 085 151	-61 995 251	27	16 678 789	112 553 179	-95 874 390	15
Droit de douanes	223 285 063	314 281 881	-90 996 818	71	190 477 491	318 298 490	-127 820 999	60
Masse salariale	83 850 794	79 500 000	4 350 794	105	77 220 653	82 500 000	-5 279 347	94
Loyers leasing	25 244 436	42 454 465	-17 210 029	59	64 556 431	30 364 576	34 191 855	213
Total décaissements	732 842 185	1 429 841 172	-696 998 987	51	777 842 448	1 346 898 352	-569 055 904	58
Variation de trésorerie	51 271 539	141 568 231	-90 296 692	36	127 171 120	244 594 094	-117 422 974	52
Trésorerie finale	780 042 471	416 888 734	363 153 737	187	712 812 043	1 143 305 797	-430 493 754	62

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir document interne de l'entreprise

Les écarts sont déterminés par la différence entre les réalisations de la période et les prévisions de la période.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

3.1.2 L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations

1^{er} trimestre

L'entreprise a réalisé un écart positif d'une valeur de (666 305 758 DA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle, soit un taux de réalisation de 295% par rapport aux prévisions cela s'explique par :

L'écart négatif de (-346 496 419 DA) entre les dépenses prévisionnelles et les dépenses réalisées (taux de réalisation de 81%), signifie que l'entreprise a dépensé moins de ce qui était prévu, et elle a enregistré un autre écart négatif (-179 168 792 DA) entre les encaissements réalisés et les encaissements prévisionnelles (Taux de réalisation de 90%), indique que l'entreprise a encaissé moins de ce qui était prévu.

2^{eme} trimestre

L'entreprise a enregistré un écart positif d'une valeur de (334 676 267 DA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle, soit un taux de réalisation de 228% par rapport aux prévisions cela s'explique par :

L'écart négatif de (-436 099 603 DA) entre les dépenses prévisionnelles et les dépenses réalisées (taux de réalisation de 68%), signifie que l'entreprise a dépensé moins de ce qui était prévu, et, elle a enregistré un autre écart négatif (-468 769 952 DA) entre les encaissements réalisés et les encaissements prévisionnelles (Taux de réalisation de 64%), indique que l'entreprise a encaissé moins de ce qui était prévu.

3^{eme} trimestre

Nous constatons un écart positif d'une valeur de (363 153 737 DA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle, soit un taux de réalisation de 187% par rapport aux prévisions cela s'explique par :

L'écart négatif de (-696 998 987 DA) entre les dépenses prévisionnelles et les dépenses réalisées (taux de réalisation de 51%), signifie que l'entreprise a dépensé moins de ce qui était prévu, et, elle a enregistré un autre écart négatif (-787 295 679 DA) entre les encaissements réalisés et les encaissements prévisionnelles (Taux de réalisation de 50%), indique que l'entreprise a encaissé moins de ce qui était prévu.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

4^{eme} trimestre

Dans ce dernier trimestre l'entreprise a connu une baisse dans sa trésorerie engendrer par la diminution pendant les trois premiers trimestres, elle a enregistré un écart négatif d'une valeur de (-430 493 754 DA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle, soit un taux de réalisation de 62 % par rapport aux prévisions cela s'explique par :

L'écart négatif de (-569 055 904 DA) entre les dépenses prévisionnelles et les dépenses réalisées (taux de réalisation de 51%), signifie que l'entreprise a dépensé moins de ce qui était prévu, et, elle a enregistré un autre écart négatif (-686 478 878 DA) entre les encaissements réalisés et les encaissements prévisionnelles (Taux de réalisation de 57%), indique que l'entreprise a encaissé moins de ce qui était prévu.

D'après l'analyse de budget de trésorerie pour l'année 2019, nous remarquons que l'entreprise SOFICLEF a atteint ses objectifs en termes de décaissements puisque les réalisations sont inférieures aux prévisions mais ça n'était pas le cas en termes d'encaissements.

3.2 Analyse par tableau des flux de trésorerie

Le TFT permet d'expliquer aux investisseurs les causes des variations de la trésorerie lors d'une période donnée. On peut ainsi comprendre comment la société génère de l'argent, comment elle investit et comment elle se finance. Aussi, il est possible de détecter les possibles difficultés de financement pouvant survenir dans la vie d'une entreprise.

Le TFT permet de comprendre l'activité de l'entreprise à travers de ses flux financiers

3.2.1 Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2017

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

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Tableau N°44 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2017

Libelle	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçu des clients	4 355 393 959
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-3 950 373 870
Intérêts et autres frais financiers payés	-30 902 134
Impôts sur les résultats payés	-243 669 779
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	130 448 176
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	4 971 997
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	135 420 173
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corpo ou incorpora	-21 427 850
Encaissements sur cession d'immobilisations corpo ou incorpora	23 050 507
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	3 124 467
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	3 124 467
Intérêts encaissés sur placements financières	3 124 467
Dividendes et quote-part de résultats reçus	3 124 467
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (B)	4 747 124
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	
Encaissements suite à l'émission d'action	-17 792 290
Dividendes et autres distributions effectuées	-17 792 290
Encaissements provenant d'emprunts	-67 067 209
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-67 067 209
Flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)	-84 859 499
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	55 307 798
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	515 104 550
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	570 412 346
Variation de trésorerie de la période	55 307 798
Rapprochement avec le résultat comptable	-107 243 745

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

➤ Interprétation du TFT de l'année 2017

- ✚ Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont affétés positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (135 420 173 DA) car les recettes sont supérieures aux dépenses, l'entreprise a enregistré un montant de (4 355 393 959 DA) qui représente les encaissements reçus des clients qui couvre largement la totalité des décaissements (sommes versées aux fournisseurs et au personnel et le paiement des impôts) d'une valeur de (-4 194 043 659 DA).
- ✚ Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement sont positifs d'un montant de (4 747 124 DA) ceci s'explique par le fait que l'entreprise a encaissée une valeur de (26 174 974 DA) sur la cession des immobilisations corporelles ou incorporelles et des intérêts encaissés sur placements financiers, par contre elle décaisse seulement un montant de (-21 427 850 DA) sur l'acquisition de ces immobilisations.
- ✚ Les flux de trésorerie provenant des activités de financement sont négatifs d'un montant de (-84 859 499 DA) ceci dû à la distribution des dividendes d'un montant de (-17 792 290 DA), et aux remboursements d'emprunt ou d'autres dettes assimilées d'un montant de (-67 067 209 DA) avec ses propres ressources. Donc le solde de trésorerie dégagé par les activités opérationnelles est insuffisant à ses prévisions. Et on remarque aussi l'absence d'autres types de financement comme emprunt.

L'entreprise a enregistré grâce à ces trois flux une variation de trésorerie positive d'une valeur de (55 307 79888 DA) d'où elle assure un équilibre financier immédiat.

3.2.2 Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2018

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

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Tableau N°45 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2018

Libelle	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçu des clients	3 960 773 035
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-3 905 351 169
Intérêts et autres frais financiers payés	-33 653 583
Impôts sur les résultats payés	-62 115 601
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	40 347 312
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	2 996 558
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	-37 350 754
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corpo ou incorpora	-65 639 860
Encaissements sur cession d'immobilisations corpo ou incorpora	2 560 000
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	89 518
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	89 518
Intérêts encaissés sur placements financières	89 518
Dividendes et quote-part de résultats reçus	89 518
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (B)	-62 990 342
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	
Encaissements suite à l'émission d'action	1 086 221 840
Dividendes et autres distributions effectuées	-670 265 215
Encaissements provenant d'emprunts	1 086 221 840
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-670 265 215
Flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)	415 956 626
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	315 615 530
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	570 412 346
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	886 027 876
Variation de trésorerie de la période	315 615 530
Rapprochement avec le résultat comptable	285 485 470

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

➤ Interprétation du TFT de l'année 2018

- ✚ Les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles sont négatifs car les dépenses sont supérieures aux recettes c'est-à-dire en cette année, l'entreprise a enregistré des encaissements reçus des clients d'une valeur de (3 960 773 035 DA) et malgré l'importance de ce montant mais n'a pas pu couvrir le montant des décaissements et sa dû principalement aux sommes versés aux fournisseurs, au personnel et au paiement des impôts.
- ✚ Les flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements sont négatifs est dû à l'importance du montant des décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles par rapport au montant des encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles et les intérêts encaissés sur placements financiers ce qui affecte négativement la trésorerie.
- ✚ Les flux de trésorerie provenant des activités de financement sont positifs ont participé à l'amélioration de la trésorerie suite à un encaissement provenant d'emprunt d'une somme de (1 086 221 842 DA), malgré le décaissement effectué par le remboursement d'emprunt ou d'autres dettes assimilés d'un montant de (- 670 265 215 DA).

L'entreprise a engendrée grâce à ces trois flux de trésorerie une variation de trésorerie positive d'une valeur de 315 615 530 DA à la fin de l'année 2018.

3.2.3 Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2019

Le TFT de l'année 2019 se présente comme suit :

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Tableau N°46 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2019

Libelle	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçu des clients	3 426 163 798
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-3 806 638 657
Intérêts et autres frais financiers payés	- 34 136 754
Impôts sur les résultats payés	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-414 611 613
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	291 686
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	-414 319 927
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corpo ou incorpora	-56 807 508
Encaissements sur cession d'immobilisations corpo ou incorpora	2 211 500
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-4 000 000
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	4 000 000
Intérêts encaissés sur placements financières	97 971
Dividendes et quote-part de résultats reçus	97 971
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (B)	-54 498 037
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	
Encaissements suite à l'émission d'action	
Dividendes et autres distributions effectuées	
Encaissements provenant d'emprunts	700 000 000
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-590 344 829
Flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)	415 956 626
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-315 615 530
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	570 412 346
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	886 027 876
Variation de trésorerie de la période	-315 615 530
Rapprochement avec le résultat comptable	345 745 590

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

➤ Interprétation du TFT de l'année 2019

- ✚ Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont négatifs ont affectés négativement la trésorerie par une diminution de (- 414 319 927 DA) dû principalement aux sommes versées aux fournisseurs, au personnel, paiement des impôts et les intérêts et autres frais financiers payés, malgré le montant de l'encaissement reçus des clients est d'une valeur de (3 426 163 798 DA).
- ✚ Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement sont négatifs, diminution des flux de trésorerie d'un montant de (- 54 498 037 DA), suite à l'importance des décaissements par rapport aux encaissements.
- ✚ Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont affectés positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (415 956 625 DA) grâce a l'encaissement d'un nouvel emprunt reçu de sa banque pour financer ses besoins (recours à l'emprunt) d'un montant de (700 000 000 DA) malgré le décaissement effectué par le remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées d'un montant de (-590 344 829 DA).

L'entreprise a enregistré grâce à ces flux une variation de trésorerie déficitaire d'une valeur (- 315 615 530 DA) car les encaissements sont inférieur aux décaissements.

Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise

Cas « SARL SOFICLEF »

Conclusion du chapitre

À l'issue de ce travail, nous avons procédé à une analyse approfondie de l'entreprise SOFICLEF durant la période étudiée (2017, 2018 et 2019) par les différentes méthodes à savoir : les équilibres financiers, les ratios, les indicateurs de performance, le budget de trésorerie ainsi que le TFT qui nous ont permis de donner une image sur la situation financière de l'entreprise SOFICLEF.

Nous constatons que cette dernière possède un fonds de roulement positif durant les trois exercices cela signifie que l'entreprise finance la totalité de ses actifs stables avec ses ressources stables. Par ailleurs, elle est en déséquilibre financier à court terme pour les trois années d'étude et insolvable immédiatement pour l'année 2019. Ce déséquilibre est caractérisé par un besoin en fonds de roulement très important qui n'était pas couvert par l'excédent de ressource à long terme, qui a causé une trésorerie négative.

L'élaboration de budget de trésorerie consiste à réaliser les différentes opérations de la trésorerie principalement les recettes et les dépenses de liquidité ainsi que le solde de trésorerie, ayant pour but de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse de tableau des flux de trésorerie qui nous a renseigné sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie sur l'origine de ses flux, l'entreprise SOFICLEF a enregistré une variation de trésorerie positive pour les exercices 2017 et 2018 d'où elle assure un équilibre financier immédiat, par contre en 2019, elle a marquée par une variation de trésorerie déficitaire car les encaissements sont inférieurs aux décaissements.

Conclusion générale

Nous sommes arrivés au terme de notre travail « La gestion de trésorerie et son impact sur l'amélioration de la performance d'une entreprise ». Nous avons constaté que le domaine de la gestion de trésorerie a connu une forte évolution au cours de ces dernières années. Sa maîtrise contribue fortement à l'amélioration de la performance de l'entreprise, 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 ».

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

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

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

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

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

Dans le cadre de notre mémoire « étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise SOFICLEF », nous avons fondé notre analyse de la trésorerie sur les états financiers suivants : le bilan, le budget de trésorerie et le tableau des flux de la trésorerie.

Conclusion générale

Dans un premier temps, l'analyse par le bilan nous a permis de développer les trois grandes masses du bilan à savoir le fonds de roulement (FR), le besoin de fonds de roulement (BFR), et la trésorerie nette (TN), en suite l'analyse par la méthode des ratios permet de fournir des informations pertinentes sur la situation de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, l'analyse par le budget de trésorerie et le TFT nous a renseignés sur la variation de trésorerie (mensuelle par rapport au budget de trésorerie et annuelle par rapport au TFT).

L'analyse par le bilan, nous a permis de conclure que l'entreprise SOFICLEF assure un équilibre financier à long terme c'est-à-dire elle possède d'une marge de sécurité destinée à financer une partie de l'actif d'exploitation. Par ailleurs, elle est en déséquilibre financier à court terme, cela indique que la société a des faiblesses en matière de recouvrement des créances ou en matière de négociation des délais de paiement à court terme. La solution retenue pour diminuer le BFR de la société est la négociation du délai de paiement des fournisseurs. Une diminution du BFR permettra en conséquence une augmentation de la trésorerie de l'entreprise ce qui nous mène à une amélioration de la performance de l'entreprise. L'entreprise est équilibrée immédiatement en 2017 et 2018 dont elle possède des excédents de liquidités, mais un déséquilibre immédiat en 2019 engendré par l'insuffisance du FR pour couvrir le BFR.

D'après les ratios de liquidité, l'entreprise elle est solvable dont elle arrive à dégagé une liquidité suffisante qui lui permet d'exercer son activité. La comparaison entre le ratio de règlement des dettes fournisseurs et de ratio de recouvrement des créances pour exercices 2018 et 2019, fait apparaître un décalage entre les décaissements et les encaissements. Par contre en 2017, l'entreprise a une bonne gestion de ses créances.

La performance est la réalisation des objectifs prévus avec une meilleure utilisation des moyens alloués, c'est donc réaliser l'efficacité, l'efficience et la rentabilité dans la gestion de l'entreprise.

En faisant référence à notre cas d'étude à savoir, SOFICLEF, et sur la base des documents internes consultés, nous avons constaté que l'analyse par les indicateurs de performance dans cette entreprise se fait par quelques ratios telles que : la rentabilité économique, financière et commerciale ou bien la profitabilité, l'autofinancement, l'endettement, et l'analyse de l'évolution de la valeur ajoutée. Cette analyse permet à l'entreprise de corriger la situation présente et de projeter l'avenir.

Conclusion générale

En plus de l'analyse bilancielle, nous avons complété cette première analyse par celle des flux de trésorerie qui sont à l'origine des équilibres constatés. Cette seconde analyse nous a permis d'apprécier la situation de trésorerie pour les trois exercices et d'anticiper ses différents mouvements. On a mesuré les flux de trésorerie selon trois grandes catégories à savoir les flux liés aux activités d'exploitation, les flux liés aux activités d'investissement et les flux liés aux activités de financements.

L'intérêt sans cesse grandissant qui est accordé à la gestion de la trésorerie, considérée comme le premier moyen permettant de mieux gérer les ressources financières de l'entreprise, fait que les entreprises mettent en place toute une structure et des moyens facilitant sa gestion. A travers notre étude, nous pouvons dire que la gestion de trésorerie influence l'amélioration de la performance de l'entreprise, elle est considérée comme un maillon important dans la gestion de l'entreprise. C'est de la bonne gestion de la trésorerie que dépend la réalisation de tous les autres objectifs de l'entreprise.

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

Bibliographie

Ouvrages

1. BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} édition, Economica, Paris, 2005.
2. CHIHA. K, « Gestion et stratégie financière », édition Houma, Alger, 2006.
3. COHEN. E, « Analyse financière », édition Economica, 5^{ème} édition, Paris, 2004.
4. DE LA BRUSLERIE. H, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
5. DE LA BRUSLERIE. H, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014.
6. DESBRIEES. P et POINCELOT. E, «Gestion de trésorerie », 2^{ème} édition Ems, 2015.
7. FORGET. J, « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition Economica, Paris 2001.
8. FORGET. J, « Gestion de trésorerie », éditions d'Organisation, 2005.
9. GAUGAIN. M et PONCET. P, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2004.
10. GAUGAIN. M et SAUVEE-CRAMBERT. R, « Gestion de trésorerie », édition Economica, 2007.
11. GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », édition, Gualino, Paris, 2006.
12. GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de l'analyse financière », Gualino, Mouline aux cedex 12^{ème} édition, Paris, 2014/2015.
13. GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 21^{ème} édition, Gualino, Paris, 2017.
14. KALIKA. M, « Structure d'entreprise, réalités, déterminants et performances », 2^{ème} édition Economica, Paris, 1998.
15. KHEMAKHEM. A, « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1976.
16. LEBAS. M, « Performance : mesure et management. Faire face a un paradoxe », groupe HEC, Paris, 1998.
17. LORINO. P, « Comptes et récits de la performance », éditions d'organisations, Paris, 1996.
18. LORINO. P, «Méthode et pratique de la performance», édition d'organisations, Paris, 2003.

Bibliographie

19. PIGET. P, « Gestion financière de l'entreprise », édition, Economica, Paris, 1998.
20. PLANCHE. V, « Mesure et amélioration des performances industrielles », tome 2 UPMF, France, 2006.
21. ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, « La gestion de la trésorerie », édition Dunod, Paris, 1999.
22. ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, « La gestion de la trésorerie », édition Dunod, Paris, 2017.
23. SION. M, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2003.
24. SION. M, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2003.
25. STEPHANY. E, « Gestion financière », 2^{ème} édition Economica, Paris, 2000.
26. VERNIMMEN. P, « Finance d'entreprise », édition Dalloz, 2000.
27. VOYER. P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Presse de l'université du Québec, Québec, 1999.

Mémoires et Thèses

1. ABDMEZIEM Ahcene, « L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, cas société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès », mémoire en vue d'obtention du diplôme master, option Finance d'entreprise, UMMTO, 2019.
2. HATTAB. F, « La gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de l'etbh-tce », mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entrepris, université de Bejaïa, 2017.
3. ZAID. A, « Contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », thèse, UMMTO, Algérie.

Revues

1. BARRETTE. J et BERARD. J, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue international de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
2. BOURGUIGNON. A, « Peut –on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, 1995, page .62.
3. HOUARAU. C, « Maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 2008.

Bibliographie

4. LEBAS. M, « Oui, il faut définir la performance », Revue française de comptabilité, 1995.

Dictionnaires

1. DE BOISLANDELLE. H-M, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998.

Sites Internet

2. <https://www.petite-entreprise.net>.
3. <https://www.doclayer.fr>.
4. <http://www.piloter.org>.

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Présentation du bilan fonctionnel après retraitement	44
Tableau N°02 : Présentation du bilan financier après retraitement	48
Tableau N°03 : Evolution du fonds de roulement net global.....	51
Tableau N°04 : Tableau pluriannuel des flux financiers	66
Tableau N°05 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe	70
Tableau N°06 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte	71
Tableau N°07 : Modèle de tableau des emplois et des ressources (Première partie de TF)	72
Tableau N°08 : Modèle de tableau de variation du FRNG (Deuxième partie de TF)	76
Tableau N°09 : Plan de financement prévisionnel et pluriannuel.....	80
Tableau N°10 : Le budget des encaissements	82
Tableau N°11 : Le budget des décaissements	83
Tableau N°12 : Le budget de trésorerie	84
Tableau N°13 : Standard sur opérations de débit et de crédit.....	86
Tableau N°14 : La fiche de valeur	87
Tableau N°15 : Bilan fonctionnel de l'actif des exercices 2017, 2018 et 2019.....	102
Tableau N°16 : Bilan fonctionnel de passif des exercices 2017, 2018 et 2019	103
Tableau N°17 : L'actif des bilans fonctionnels en grandes masses 2017, 2018 et 2019	104
Tableau N°18 : Le passif des bilans fonctionnels en grandes masses 2017, 2018 et 2019	104
Tableau N°19 : Le FRNG par le haut du bilan	108
Tableau N°20 : Le FRNG par le bas du bilan.....	108
Tableau N°21 : Calcul du BFR	109
Tableau N°22 : Calcul du BFR (Par décomposition du BFR)	110
Tableau N°23 : Calcul de la TN à partir du FR et du BFR.....	111
Tableau N°24 : Calcul de la TN à partir du bilan	111
Tableau N°25 : Ratio de liquidité générale.....	113
Tableau N°26 : Ratio de liquidité restreinte	114
Tableau N°27 : Ratio de liquidité immédiate	114
Tableau N°28 : Ratio de solvabilité générale	115
Tableau N°29 : Ratio d'autonomie financière	116
Tableau N°30 : Rotation des stocks de marchandises	117
Tableau N°31 : Calcul de ratio des délais clients	118
Tableau N°32 : Calcul de ratio des délais fournisseurs	118
Tableau N°33 : La valeur ajoutée	119

Liste des tableaux

Tableau N°34 : Ratio de la valeur ajoutée	120
Tableau N°35 : Calcul de ratio de rentabilité économique	120
Tableau N°36 : Calcul de ratio de rentabilité financière.....	121
Tableau N°37 : Calcul de l'effet de levier	121
Tableau N°38 : Ratio de profitabilité.....	122
Tableau N°39 : Calcul de la CAF	123
Tableau N°40 : Calcul de l'autofinancement et ratio d'autofinancement.....	124
Tableau N°41 : Calcul de ratio d'endettement.....	124
Tableau N°42 : Calcul des écarts pour le 1 ^{er} et le 2 ^{eme} trimestre	128
Tableau N°43 : Calcul des écarts pour le 3 ^{eme} et le 4 ^{eme} trimestre	129
Tableau N°44 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2017	132
Tableau N°45 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2018	134
Tableau N°46 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2019	136

Listes des graphiques et figures

Liste des graphiques

Graphique N°01 : Les actifs des bilans fonctionnels condensés	105
Graphique N°02 : Les passifs des bilans fonctionnels condensés.....	105
Graphique N°03 : Le fonds de roulement net global	108
Graphique N°04 : Le besoin en fonds de roulement	110
Graphique N°05 : La trésorerie nette	112
Graphique N°06 : Ratios de liquidités.....	115
Graphique N°07 : Ratios de solvabilité.....	116

Liste des Figures

Figure N°01 : L'erreur d'équilibrage	23
Figure N°02 : L'erreur de sur –mobilisation.....	24
Figure N°03 : L'erreur de sous-mobilisation	24
Figure N°04 : Le triangle de la performance	30
Figure N°05 : Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan	50
Figure N°06 : Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan.....	50

Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Introduction 4

Section 1 : Généralités sur la trésorerie de l'entreprise 5

1.1 La Trésorerie, un concept à multiples facettes 5

1.2 Les éléments constitutifs de la trésorerie d'une entreprise..... 6

1.2.1 La caisse 7

1.2.1.1 Les recettes 7

1.2.1.2 Les dépenses 7

1.2.2 La banque 7

1.3 Les Missions du trésorier et les qualités requises 7

1.3.1 Les Missions du trésorier..... 7

1.3.2 Les qualités requises..... 10

1.4 Les sources de financement des activités de l'entreprise 10

1.4.1 Le financement interne 11

1.4.1.1 Capacité d'autofinancement (CAF)..... 11

1.4.1.2 L'autofinancement..... 11

1.4.2 Le financement externe 12

1.4.2.1 Les emprunts bancaires à long terme 12

1.4.2.2 Les crédits bancaires à court terme 12

1.4.2.3 Les placements bancaires et les placements sur le marché 14

1.5 L'environnement de la trésorerie 15

1.5.1 Environnement interne 15

1.5.1.1 Le comptable 15

1.5.1.2 Le contrôleur de gestion 15

1.5.1.3 Le commercial 15

1.5.1.3 Le directeur général 16

1.5.2 Environnement externe 16

1.5.2.1 Les banques 16

1.5.2.2 Le marché financier..... 16

Section 2 : La gestion de trésorerie de l'entreprise 16

2.1 Les objectifs de la gestion de trésorerie 17

2.2 Processus de la Gestion de Trésorerie 17

2.2.1 Première phase : la prévision..... 18

2.2.2 Deuxième phase : l'arbitrage..... 18

2.2.3 Troisième phase : le contrôle..... 18

2.3 Origine des problèmes de trésorerie 18

2.3.1 Problèmes structurels de trésorerie..... 19

Table de matières

2.3.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie	19
2.3.3 Problèmes d'ordre organisationnel.....	20
2.3.4 Les principales causes des crises de trésorerie	20
2.3.4.1 Crise de croissance	20
2.3.4.2 La mauvaise gestion des besoins en fonds de roulement	21
2.3.4.3 Le mauvais choix de financement	21
2.3.4.4 La perte de rentabilité.....	21
2.3.4.5 La réduction conjoncturelle de l'activité.....	21
2.4 Les enjeux de la gestion de trésorerie	21
2.4.1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers	21
2.4.2 L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers	22
2.4.3 Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie	23
2.5 Les risques liés à la gestion de trésorerie	25
2.5.1 Le risque de crédit	25
2.5.2 Le risque de change	25
2.5.3 Le risque du taux d'intérêt.....	26
Section 3 : La performance de l'entreprise.....	26
3.1 Définitions et les principaux critères de la performance	27
3.1.1 Définitions de la performance	27
3.1.2 Les principaux critères de la performance.....	28
3.1.2.1 L'efficacité	29
3.1.2.2 L'efficience	29
3.1.2.3 la pertinence	30
3.2 Typologies de la performance	31
3.2.1 La performance organisationnelle	31
3.2.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle	31
3.2.3 La performance humaine	32
3.2.4 La performance sociétale.....	32
3.2.5 La performance commerciale	32
3.2.6 La performance financière.....	33
3.2.7 La performance économique	33
3.2.8 La performance sociale.....	33
3.3 Les indicateurs de mesure de la performance	34
3.3.1 Définition d'un indicateur de performance	34
3.3.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur	34
3.3.3 Catégories des indicateurs de performance	35
3.3.3.1 Les indicateurs financiers	35
3.3.3.2 Les indicateurs non financiers	38
Conclusion du chapitre.....	39
Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie	
Introduction	40
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)	41
1.1 Le bilan fonctionnel	41

Table de matières

1.1.1 Les objectifs du bilan fonctionnel	41
1.1.2 Elaboration du bilan fonctionnel	42
1.1.2.1 Les emplois stables.....	42
1.1.2.2 Les ressources stables	42
1.1.3 La présentation du bilan fonctionnel	44
1.2 Le bilan financier	45
1.2.1 Les objectifs du bilan financier	45
1.2.2 Elaboration du bilan financier	45
1.2.2.1 Les retraitements à l'actif du bilan	46
1.2.2.2 Les retraitements au passif du bilan	47
1.2.3 La présentation du bilan financier	47
1.3 La détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier	48
1.3.1 Les indicateurs de l'équilibre financier relatifs au bilan fonctionnel	49
1.3.1.1 Le fonds de roulement net global	49
1.3.1.2 Le besoin en fonds de roulement.....	52
1.3.1.3 La trésorerie nette	54
1.3.2 Les indicateurs de l'équilibre financier relatifs au bilan financier	56
1.3.2.1 Le fonds de roulement financier.....	56
1.3.2.2 Le besoin en fonds de roulement.....	58
1.4 L'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios	60
1.4.1 Définition d'un ratio	60
1.4.2 Les ratios de rotation ou de gestion.....	60
1.4.2.1 Le délai de rotation des stocks.....	61
1.4.2.2 Le délai de rotation du crédit clients	61
1.4.2.3 Le délai de rotation du crédit fournisseurs	61
1.4.3 Ratios de liquidités.....	62
1.4.3.1 Ratio de liquidité générale.....	62
1.4.3.2 Ratio de liquidité restreinte.....	62
1.4.3.3 Ratio de liquidité immédiate.....	62
1.4.4 Ratio de solvabilité.....	63
1.4.4.1 Le ratio d'autonomie financière	63
1.4.4.2 Le ratio de solvabilité générale.....	63
Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)	64
2.1 Le tableau pluriannuel des flux financiers	64
2.1.1 Elaboration du tableau des flux financiers	64
2.1.2 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers	65
2.2 Le tableau des flux de trésorerie	67
2.2.1 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie	67
2.2.2 Intérêts de l'analyse des flux de trésorerie	68
2.2.3 La classification des flux de trésorerie	68
2.2.3.1 Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	68
2.2.3.2 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement.....	68
2.2.3.3 Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement.....	69

Table de matières

2.2.4 La présentation du tableau des flux de trésorerie	69
2.2.4.1 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe	69
2.2.4.2 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte	70
2.3 Tableau de financement	71
2.3.1 Les objectifs du tableau de financement	72
2.3.2 L'utilité de tableau de financement	72
2.3.3 La structure de tableau de financement	73
2.3.3.1 Le tableau des emplois et des ressources.....	73
2.3.3.2 Le tableau de variation du fonds de roulement net global.....	75
Section 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	77
3.1 Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie.....	77
3.2 L'utilité de la gestion prévisionnelle de trésorerie	77
3.3 Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie.....	78
3.3.1 Le plan de financement	78
3.3.1.1 Les objectifs du plan de financement	78
3.3.1.2 Elaboration du plan de financement	79
3.3.1.3 Présentation du plan de financement.....	80
3.3.2 Le budget de trésorerie (La démarche mensuelle)	81
3.3.2.1 Les objectifs du budget de trésorerie.....	81
3.3.2.2 Elaboration du budget de trésorerie.....	82
3.3.2.3 La présentation du budget de trésorerie.....	83
3.3.2.4 Interprétation du budget de trésorerie.....	84
3.3.3 La fiche de valeur (démarche journalière).....	84
3.3.3.1 Définition de la fiche de valeur	84
3.3.3.2 Présentations des standards des conditions bancaires	85
3.3.3.3 Structure de la fiche en valeur	86
Conclusion du chapitre	88
Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie de l'entreprise cas « SARL SOFICLEF »	
Introduction	89
Section 01 : Présentation de l'entreprise et son service de trésorerie	90
1.1 Présentation générale de l'entreprise SOFICLEF	90
1.1.1 Historique	90
1.1.2 Les activités de l'entreprise	94
1.1.3 Les marchés de l'entreprise	94
1.1.4 Organisation de l'entreprise	95
1.1.4.1 Organisation des Processus (Cartographie des processus).....	95
1.1.4.2 Organisation structurelle (Organigramme)	96
1.2 Structure Trésorerie	99
1.2.1 Missions.....	99
1.2.2 Tâches permanentes/occasionnelles.....	99
1.2.3 Organigramme de structure de trésorerie.....	100
Section 02 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SARL SOFICLEF	101
2.1 Elaboration des bilans fonctionnels à partir des bilans comptables	101

Table de matières

2.1.1	Présentation des bilans fonctionnels des années 2017, 2018 et 2019.....	101
2.1.2	Présentation des bilans fonctionnels condensés 2017, 2018 et 2019	104
2.1.3	Présentation graphiques des bilans fonctionnels condensés.....	105
2.1.4	L'analyse des bilans fonctionnels condensés 2017, 2018 et 2019	106
2.1.4.1	Les emplois stables (ES)	106
2.1.4.2	Actif circulant d'exploitation (ACE).....	106
2.1.4.3	Actif circulant hors exploitation (ACHE)	106
2.1.4.4	Trésorerie active (TA)	106
2.1.4.5	Les ressources stables (RS)	106
2.1.4.6	Passif circulant d'exploitation (PCE).....	107
2.1.4.7	Passif circulant hors exploitation (PCHE).....	107
2.1.4.8	Trésorerie passive (TP)	107
2.2	Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier	107
2.2.1	L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2017, 2018 et 2019 ...	107
2.2.1.1	Le fonds de roulement net global par le haut du bilan	107
2.2.1.2	Le fonds de roulement net global par le bas du bilan.....	108
2.2.2	L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2017/2018 et 2019	109
2.2.2.1	La première méthode de calcul du BFR	109
2.2.2.2	La deuxième méthode de calcul de BFR (par décomposition du BFR).....	109
2.2.3	L'équilibre financier immédiat (TN) pour les années 2017, 2018 et 2019	111
2.2.3.1	La TN à partir du FR et BFR.....	111
2.2.3.2	La TN à partir du bilan	111
2.3	Analyse par la méthode des ratios pour les années 2017, 2018 et 2019	113
2.3.1	Les ratios de liquidités.....	113
2.3.1.1	Ratio de liquidité générale.....	113
2.3.1.2	Ratio de liquidité restreinte	114
2.3.1.3	Ratio de liquidité immédiate	114
2.3.2	Ratios de solvabilité	115
2.3.2.1	Ratio de solvabilité générale	115
2.3.2.2	Ratio d'autonomie financière	116
2.3.3	Les ratios de rotation ou de gestion	116
2.3.3.1	Ratio de rotation des stocks de marchandises	116
2.3.3.2	Ratio des délais clients	117
2.3.3.3	Ratio des délais fournisseurs	118
2.4	Analyse par les indicateurs de performance.....	119
2.4.1	La valeur ajoutée	119
2.4.2	La rentabilité.....	119
2.4.2.1	Ratio de rentabilité économique.....	120
2.4.2.2	Ratio de rentabilité financière	121
2.4.3	La profitabilité ou ratio de rentabilité commerciale	122
2.4.4	L'autofinancement.....	122
2.4.5	L'endettement.....	124

Table de matières

Section 3 : Analyse du budget de trésorerie et tableau des flux de trésorerie au sein de l'entreprise SOFICLEF	124
3.1 Analyse du budget de trésorerie	125
3.1.1 Présentation du budget de trésorerie pour l'année 2019 par trimestre	125
3.1.2 L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations	130
3.2 Analyse par tableau des flux de trésorerie.....	131
3.2.1 Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2017	131
3.2.2Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2018	133
3.2.3 Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2019	135
Conclusion du chapitre.....	138
Conclusion générale	139
Bibliographie.....	142
Annexes	145
Liste des tableaux	156
Listes des graphiques et des figures.....	158
Table de matières	159

Résumé

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

De ce fait, la trésorerie de l'entreprise joue un rôle primordial dans la mesure où il lui convient de prévoir les besoins de financement pour une durée relativement courte et de choisir le mode de financement le plus adéquat. Cette étude tente de décrire les différentes approches de trésorerie ainsi que les principales techniques de sa gestion, et même de définir les problèmes qu'elle peut rencontrer et par conséquent de décrire les solutions aux aléas précités, et pour mesurer la performance d'une entreprise le trésorier prend en charge des indicateurs de mesure qui lui permettent de faire une appréciation sur la situation financière de l'entreprise.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de l'entreprise SOFICLEF, nous avons essayé de mener une étude des bilans fonctionnels, des indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, TR), la méthode des ratios, les indicateurs de la performance et une autre porte sur l'analyse dynamique (les flux de trésorerie et de budget de trésorerie) à travers trois exercices 2017, 2018 et 2019.

L'entreprise SOFICLEF dispose d'une marge de sécurité et elle arrive à dégager une liquidité suffisante pour exercer son activité ce qui est un bon signe de santé financière et qui lui permet de garantir sa pérennité.

Mots clés

La trésorerie, la gestion de trésorerie, la performance, SOFICLEF, budget de trésorerie, et flux financiers.

Abstract

Cash management occupies a huge place in the finance function of a company. It is a set of techniques and methods that ensure the maintenance of instant financial equilibrium of the company at the lowest cost. Its objective is to ensure the short-term solvency of the company and to ensure that cash levels remain satisfactory so that it is able to meet all of its deadlines.

As a result, the company's cash flow plays a key role in that it needs to anticipate financing needs for a relatively short period of time and choose the most appropriate financing method. This study attempts to describe the different approaches to cash flow as well as the main techniques of its management, and even to define the problems that it may encounter and therefore to describe the solutions to the aforementioned hazards, and to measure the performance of a company. The treasurer takes charge of measurement indicators which allow him to assess the financial situation of the company.

Indeed, during our internship which took place within the SOFICLEF company, we tried to carry out a study of functional reports, financial balance indicators (FR, BFR, TR), the method of ratios, performance indicators and another focuses on dynamic analysis (cash flow and cash budget) across three fiscal years 2017, 2018 and 2019.

The SOFICLEF company has a safety margin and it happens that it has generated sufficient liquidity to carry out its activity, which is a good sign of financial health and which allows it to guarantee its sustainability.

Keywords

Cash flow, cash management, performance, SOFICLEF, cash budget, and cash flow.